

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

**Campus Barcelona · Sant Cugat**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

**Campus Barcelona · Pedralbes**

**Campus Madrid**  
**Campus Buenos Aires**  
Global Center São Paulo  
Global Center Munich

[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

Promotores del Instituto de  
Innovación Social:



E

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

E

Antena de Innovación Social.  
Vías hacia el cambio sistémico

# Antena de Innovación Social

# Vías hacia el

# cambio sistémico

## Ejemplos y variables para la innovación social

Heloise Buckland · David Murillo

ESADE  
INSTITUTO DE  
INNOVACIÓN SOCIAL



## Autores

**Heloise Buckland.** Licenciada y Máster en Idiomas Modernas (Universidad de Oxford 1997), Master de Ciencias en Política Ambiental (Imperial College 2000) y acreditada como *Chartered Water and Environment Manager* (CEnv). Es co-fundadora de la cooperativa Barcelonya, especializada en el desarrollo de servicios de aprendizaje, comunicación e investigación para una sociedad más resiliente. Tiene 13 años de experiencia trabajando en educación para la sostenibilidad en América Latina, el Reino Unido y España con ONG, entidades públicas, universidades y escuelas de negocio. Es una de las fundadoras de la asociación empresarial Ecoemprendors y editora fundadora de la revista "Educación y Sostenibilidad" editada en España y Suecia. Colabora con ESADE desde 2004 en proyectos de investigación y docencia en los ámbitos de RSE, innovación social y sostenibilidad.

**David Murillo.** Licenciado en ADE (1996) y en Humanidades (2003). PhD en sociología (2008). Profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2009 e investigador del Instituto de Innovación Social desde 2002. Tiene varias publicaciones y artículos sobre ética empresarial, RSE y filosofía moral y política. Su experiencia profesional abarca los sectores privado (banca comercial), público (desarrollo económico) y ONL (sector asistencial). Entre sus últimas publicaciones cabe señalar: "Governmentality and the politics of CSR" (2012) en *Organization*. Sage Ed. ; y "CSR, SMEs and social capital: An empirical study and conceptual reflection" dentro de Ramon Llull *Journal of Applied Ethics*. Ambos textos publicados el año 2012 y con coautoría de Steen Vallentin.

## Antena de Innovación Social

# Vías hacia el cambio sistémico

## Ejemplos y variables para la innovación social

Heloise Buckland y David Murillo

Febrero de 2013

Antena de Innovación Social.  
Vías hacia el cambio sistémico.  
Ejemplos y variables para la innovación social

© Heloise Buckland y David Murillo  
Febrero de 2013

ISBN: 978-84-88971-69-2  
Depósito Legal: B-5363-2013

Diseño: www.cosmic.es  
Foto portada: Alexis Urusoff y Brewbooks   
Impresión y encuadernación: El Tinter

---

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

# Índice

## 0 Prólogo y presentación

## 1 Variables de la innovación social

## 2 Cuatro ejemplos inspiradores de innovación social

**Avaaz**

**Fundació Banc dels Aliments de Barcelona**

la campaña *Gran Recapte d'Aliments*

**Behavioural Insights Team**

**Redes de intercambio de Barcelona**

## 3 Revisión de los conceptos de innovación social

Impacto y grado de transformación social

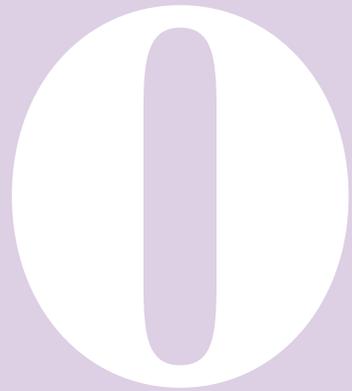
Colaboración intersectorial

Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

Tipo de innovación

Escalabilidad y replicabilidad

## 4 Algunas lecciones sobre la innovación social: de la práctica a la teoría



# Prólogo y presentación

Este libro nace de nuestro deseo de profundizar en el conocimiento de la innovación social y el papel que esta desempeña frente a los desafíos sociales, económicos y medioambientales más urgentes de hoy. El movimiento de lo que muy sucintamente podríamos describir como «nuevas ideas que resuelven los problemas sociales», que cada día cuenta con más adeptos, evoluciona a un ritmo inesperado: estamos siendo testigos de un auge sin precedentes de las innovaciones sociales, tanto por la cantidad como por la variedad de sus planteamientos. Aquí hemos tratado de definir una serie de variables para determinar cómo, cuándo y bajo cuáles condiciones la innovación social puede ser más efectiva. Con estas variables analizaremos cuatro ejemplos de innovación social que nos han inspirado. Por último, abordaremos los principales parámetros que caracterizan a aquellas innovaciones sociales con más posibilidades de alcanzar el ansiado cambio sistémico para resolver los retos sociales a los que nos enfrentamos.

Tras una dilatada trayectoria de investigación y formación en los ámbitos de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el emprendimiento social, el Instituto de Innovación Social puso en marcha en 2011 la Antena de Innovación Social con un informe que pretendía servir de fuente de inspiración y concienciar sobre el potencial de la innovación social, así como detectar los cambios y tendencias de un sector que se encuentra en plena expansión en todo el mundo. Este informe inicial, de carácter meramente introductorio, reflexionaba sobre los debates centrales en torno a las definiciones y características de la innovación social, así como los desafíos que deben afrontar los emprendedores sociales y el contexto social en el que trabajan. En dicho informe aludíamos a la innovación social como un término genérico que engloba el emprendimiento social, la empresa social, la filantropía y una serie de iniciativas, sobre todo privadas, que tratan de aportar soluciones a problemas sociales urgentes todavía sin solución.

El primer informe presentaba diez interesantes innovaciones sociales de todo el mundo y concluía que el sector está tomando impulso, no solo por la gran cantidad de iniciativas —desde proyectos comunitarios de base hasta grandes empresas nacionales y redes globales que están provocando un cambio de paradigma—, sino también por la importancia cada vez mayor de los denominados centros de innovación o *hubs*, cuyo objetivo es el de promover y apoyar tales innovaciones. Se trata de centros académicos, organizaciones, fundaciones, gobiernos y las plataformas de participación internacionales que ofrecen nuevos sistemas de apoyo a los emprendedores sociales y a las nuevas innovaciones.

A partir de algunos de los rasgos distintivos de los emprendedores sociales y de los desafíos que tienen por delante, presentamos cinco variables clave para analizar con mayor profundidad la innovación social. Estas variables engloban una serie de aspectos, desde el nivel de transformación social logrado hasta las estrategias utilizadas para trabajar en todos los sectores y fronteras, la estabilidad y viabilidad financieras, el tipo de innovación adoptada y la posibilidad de escalar o replicar la iniciativa.

Hemos elegido cuatro iniciativas reseñables de ámbitos distintos (urbano, regional, nacional e internacional) y hemos observado su trayectoria a través del prisma de las cinco variables seleccionadas. Aunque cada caso es en sí mismo un ejemplo de innovación social que sirve de fuente de inspiración, la reflexión sobre el conjunto, entendido como un todo, también ayuda a comprender cuál es la mejor manera de medir la innovación social e identificar los problemas y los factores de éxito para el futuro.

Nuestra selección de casos y variables no es aleatoria. Por lo que respecta a los casos, estamos convencidos de que en el entorno globalizado y abierto en el que se desarrolla la innovación social todos podemos aprender de todos. La relación entre iniciativas globales y locales es bidireccional. Por un lado, aprendemos de lo que está pasando fuera de nuestras fronteras políticas e incorporamos, traducimos y adaptamos lo que funciona lejos de aquí y, por otro, divulgamos por Internet en publicaciones, informes y casos lo que aquí hemos aprendido sobre innovación social trasladándolo a la esfera global.

Por lo que respecta a las variables, todas y cada una tienen un sentido. En primer lugar, hagamos público nuestro punto de partida: no hay una única definición de innovación social ni nunca la habrá. La discusión por la precisión terminológica puede interesar a académicos y científicos, pero cuando nos dirigimos a profesionales, los que pueden estar potencialmente interesados en un tipo de publicación como esta, el debate terminológico, siendo generoso, ocupa una posición secundaria. ¿Qué quiere decir todo esto? Pues que lo que nos va a interesar es cómo entendemos cada uno lo que es innovación social y, sobre todo, a través de qué variables podemos pensarla, analizarla y transmitirla.

Nuestra selección parte de lo que entendemos que son urgencias de nuestro contexto más inmediato. Necesitamos iniciativas probadas, testadas y que funcionen. Eso quiere decir que aporten algún tipo de impacto social —local o global, insistimos— medible. Que estén bien gestionadas, que sean eficientes y orientadas a resultados. Por lo tanto, que no tengan reparos en cruzar sectores ni modos de gestión (pública, privada, sin ánimo de lucro) para coger de cada una de estas esferas lo que más les convenga. Que sean iniciativas abiertas, replicables y, al menos hasta cierto punto, escalables. En otras palabras, que sean transmisibles: que podamos enseñar, compartir y aprender del análisis de su funcionamiento más allá de una realidad local y concreta. Finalmente, y particularmente relevante para la coyuntura económica que nos rodea, que sean iniciativas autosuficientes, que se alejen de la dependencia y del aura que los poderes públicos ejercen sobre las iniciativas sociales y, desde una perspectiva financiera, que sean autónomas del presupuesto público.

Un último apunte relativo a cómo leer este libro. Los amantes de la literatura de Julio Cortázar seguro recordarán la introducción de *Rayuela* (1963) con los diferentes itinerarios que su autor diseñó para leer esta obra. Bien, este libro también tiene diferentes maneras de aproximarnos a su contenido. Proponemos tres:

**A.** Los interesados en entender qué es la innovación social en la práctica pueden ir directamente a la sección de casos, apartado 3 del libro. Ahí pueden escoger el caso en función del perfil de su propulsor (ONG, gobierno o sociedad civil) o su alcance (global, país, regional o local). Una breve lectura de la introducción de cada caso debe permitir al lector entender las características centrales del mismo antes de hacer inmersión en las diferentes variables analizadas de manera transversal para todos los casos.

**B.** Para los interesados en el debate teórico de la innovación social, creemos que una aportación relevante de este estudio para el lector es la de permitirle profundizar en las diferentes dimensiones y variables estudiadas. Los apartados 1 y 3 ofrecen, respectivamente, una introducción y un análisis de la literatura publicada alrededor de cada una de las variables presentadas. La lectura posterior del apartado 5 es una revisión de las diferentes dimensiones a la luz de los casos estudiados.

**C.** Finalmente, la vía tradicional de lectura es la que sigue el orden establecido. Empezamos en la introducción de las variables analizadas (apartado 1) antes de acercarnos a su uso en los diferentes casos estudiados (apartado 2), ver el desarrollo de estas variables en la literatura específica (apartado 3) y finalmente su relectura a partir de las principales ideas recogidas en los casos anteriores (apartado 4). Los anexos se presentan para aquellos interesados en entender de manera más transversal las diferentes definiciones de innovación social y los principales agentes promotores.

Quisiéramos dar las gracias de manera especial a los equipos que trabajan en Avaaz, el Behavioural Insights Team, el Banc dels Aliments de Barcelona y las Redes de Intercambio de Barcelona que han compartido sus experiencias y desafíos con nosotros para hacer posible esta publicación. Esperamos que sus historias sirvan de inspiración a otros, además de permitirnos reflexionar sobre la posibilidad de hallar nuevas formas de resolver los desafíos más acuciantes de la actualidad.

**Heloise Buckland y David Murillo**

Febrero de 2013

## 1

# Variables de la innovación social

La necesidad cada vez mayor de aportar planteamientos innovadores para solventar problemas ecológicos, sociales y económicos complejos está siendo cubierta por personas y organizaciones de toda condición social del planeta. Junto a esta nueva área de crecimiento ha surgido una gran cantidad de mecanismos de apoyo para los emprendedores sociales y la innovación social: distintas fuentes de financiación, plataformas de participación internacionales, incubadoras, programas de investigación y redes de todo tipo. El creciente interés por la innovación social va acompañado de una demanda también cada vez mayor de mecanismos para determinar los tipos de enfoques más efectivos y analizar su impacto y viabilidad a largo plazo.

Las cinco variables que se indican a continuación se han seleccionado para participar en el debate mundial en torno a la innovación social: qué significa, dónde están sus límites, cómo se mide su impacto y cuáles son los factores clave del éxito de una iniciativa determinada.

**Tabla 1.** Cinco variables para analizar la innovación social

VARIABLE	PREGUNTAS QUE PLANTEA
1 <b>Impacto y transformación social</b>	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
2 <b>Colaboración intersectorial</b>	¿Quiénes son los primeros interesados en que la iniciativa tenga éxito y de qué mecanismos disponen?
3 <b>Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo</b>	¿Cómo se financia la iniciativa y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
4 <b>Tipo de innovación</b>	¿Es una innovación cerrada o abierta? (puede ser replicada por otros) ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta?
5 <b>Escalabilidad y replicabilidad</b>	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

## El porqué de estas variables

Gran parte del pensamiento en torno a la innovación social pasa por determinar el impacto de una determinada innovación: ¿En qué medida alcanza sus objetivos? ¿Cuáles son los resultados? ¿Es efectiva la organización? Dado que el objetivo primordial de cualquier innovación social es lograr un determinado objetivo social, existe el consenso general de que la prioridad debe ser medir hasta qué punto se ha logrado el objetivo. Dicho de otra manera, existe un claro interés en medir el *resultado*. Sin embargo, no existe unanimidad en torno a cómo medir los *procesos* adoptados para alcanzar los objetivos propuestos: ¿qué modelos de asociación funcionan mejor? ¿Cómo lograr la viabilidad económica? ¿Es más efectiva la innovación abierta o cerrada? ¿Qué condiciones deben darse para poder escalar una iniciativa?

Estas cinco variables seleccionadas, que son válidas para un enfoque orientado tanto a resultados como a procesos, proporcionan un prisma más integral a través del cual se pueden observar diferentes innovaciones sociales y comprender mejor su potencial.

## ¿Quién mide la innovación social?

Hay una serie de actores que ya utilizan mecanismos para evaluar la innovación social. En su mayor parte, están interesados en el potencial de crecimiento y la viabilidad a largo plazo. Los hemos agrupado en cuatro categorías:

**Inversores.** Un grupo clave es la creciente comunidad de inversores socialmente responsables. Este grupo estaría formado por gestores de fondos que buscan inversiones viables para completar su cartera de inversiones socialmente responsables (ISR), inversores de impacto social como el Acumen Fund, los bancos con una política ética clara como Triodos, y redes del sector financiero, tales como el Foro de Inversión Social Europeo.

**Fundaciones y organizaciones.** Destacables instituciones benéficas que apoyan a los emprendedores sociales son la Young Foundation, la Skoll Foundation (en colaboración con la Saïd Business School), el Social Innovation Forum y Ashoka. La Schwab Foundation y la Kellogg Foundation son otras dos entidades relevantes que buscan a emprendedores sociales con capacidad para lograr un cambio social y les prestan apoyo financiero. Estas organizaciones utilizan unos procesos de selección cada vez más sofisticados para evaluar a los emprendedores y las innovaciones que recibirán el apoyo.

**Centros académicos.** Otro sector muy implicado en la investigación y el desarrollo de mecanismos para analizar la innovación social son las escuelas de negocios y las universidades. Buenos ejemplos de ello son el Stanford Centre for Social Innovation, la Saïd Business School (Oxford) y la Harvard Business School. Además de su actividad de investigación, varias escuelas ya están incorporando la innovación social a sus planes de estudio y, en algunos casos, están adoptando un método de investigación basado en la experiencia práctica con incubadoras de futuros emprendedores sociales, como es el caso de Momentum Project de ESADE o el programa de divulgación del Social Innovation Centre de INSEAD.

**Gobiernos.** Muchos organismos públicos buscan activamente la innovación social como una nueva forma de ofrecer bienes sociales y ambientales, desde la energía renovable hasta la atención a la infancia, especialmente en un contexto de creciente presión financiera sobre el erario público. Por un lado, los gobiernos pueden apoyar determinadas innovaciones sociales para cumplir un bien social en concreto, o pueden trabajar en colaboración con otros sectores —lucrativos o no— para elaborar soluciones más resolutivas a un problema social determinado. En cualquier caso, cada vez es mayor el interés por parte de los organismos públicos en poder determinar y evaluar los diferentes tipos de innovación social.

## Cinco variables de la innovación social

En los párrafos siguientes se explican los motivos por los que se han seleccionado estas variables de la innovación social. En el capítulo quinto se repasan los marcos conceptuales y la razón de ser de cada variable.

**Impacto y transformación social.** Independientemente de cómo se defina la innovación social, existe consenso en cuanto a que toda innovación social tiene como objetivo resolver uno o varios problemas sociales. Para elaborar este informe, usamos «social» como un término genérico que engloba determinados retos medioambientales, éticos o económicos o, como suele suceder en la mayoría de los casos, un problema específico que contiene las cuatro dimensiones. La manera de medir el impacto social o de evaluar la transformación social es un ámbito de investigación en el que se han destinado muchos esfuerzos a las técnicas de información, la medición del rendimiento y la definición de indicadores. Poder medir hasta qué punto una iniciativa ha logrado su objetivo es ciertamente una variable que se debe tener en cuenta.

**Colaboración intersectorial.** No es habitual que una innovación social funcione de manera aislada y esto se pone especialmente de manifiesto en la era de las redes, donde los límites entre los sectores privado, público, colectivo e individual son cada vez más difusos. Las jerarquías tradicionales se están reconstruyendo a muchos niveles, y existen muchos espacios y foros donde las empresas, los gobiernos y la sociedad civil cooperan para subsanar las deficiencias en la provisión de bienes sociales y medioambientales. Los puntos de entrada para la colaboración y las motivaciones de los distintos sectores o de los distintos tipos de actores varían según el tipo de innovación social, y es interesante observar el nuevo panorama de las organizaciones híbridas.

**Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo.** Aunque no existe una única definición de emprendimiento social, se da por sentado que este tipo de organización no es el mismo que el de una organización no lucrativa o una entidad benéfica tradicional en lo que se refiere a su estrategia financiera, con mayor énfasis en la autosuficiencia y la orientación a resultados. Las principales dimensiones a considerar son la inversión frente al periodo de amortización, la eficiencia y efectividad, y la capacidad de gestión para asegurar la viabilidad a largo plazo. La innovación en las técnicas de recaudación de fondos, las estrategias de implantación de bajo coste y los retos del crecimiento son también factores importantes a tener en cuenta.

**Tipo de innovación.** A grandes rasgos, las innovaciones sociales son de dos tipos. En primer lugar, están las que se basan en la innovación abierta, es decir, aquellas en las que los usuarios y demás partes interesadas son libres de copiar una idea, reaprovecharla y adaptarla. Los modelos de innovación cerrada se basan en el concepto de propiedad intelectual, según el cual el conocimiento permanece en manos del autor. Aunque existe una tendencia general hacia las soluciones de código libre, el desarrollo a cargo de la comunidad no es necesariamente la solución más adecuada para lograr el impacto social deseado en todos los casos. La relación entre el tipo de innovación y la escalabilidad es una variable interesante que merece ser estudiada con más detenimiento.

**Escalabilidad y replicabilidad.** La capacidad de poder escalar o replicar la innovación social es importante por dos razones: la primera, dado que muchos de nuestros problemas sociales actuales son globales (como el cambio climático, la desertización, el agotamiento de las reservas de océanos y las migraciones masivas), se precisan soluciones a escala global; y la segunda, como muchos de nuestros sistemas se han globalizado (como el sector financiero y las empresas multinacionales) o actúan a gran escala (en regiones comerciales como la Unión Europea o el NAFTA), lo que funciona en una ciudad o una nación a menudo se puede hacer extensivo a otra. Lo mismo puede decirse de la innovación social.

## 2

## Cuatro ejemplos inspiradores de innovación social

En este capítulo presentamos cuatro ejemplos muy diferentes de innovación social. Los hemos elegido, por un lado, para demostrar la enorme diversidad de tipos de innovación social que existen en la actualidad y, por otro, para probar nuestras cinco variables como parámetros útiles para analizar cualquier iniciativa. Los casos elegidos hacen referencia a la comunidad online de activistas más grande del mundo, una red local de redes que intercambian bienes y servicios sin utilizar dinero, un banco de alimentos especializado en recuperar alimentos no comercializados y redistribuirlos a personas necesitadas, y un organismo del gobierno del Reino Unido que tiene como misión aplicar las finanzas conductuales a las políticas públicas para lograr el bienestar social.

Se ha adoptado un método cualitativo sistemático basado en entrevistas semiestructuradas con un pequeño grupo de personas clave de cada organización. Siempre que ha sido posible, se ha entrevistado personalmente a los fundadores de la iniciativa. Las entrevistas se han complementado con un repaso de la documentación interna, páginas web, informes financieros y otras publicaciones, así como artículos e informes acerca de cada caso realizados por entidades externas. La Tabla 2 presenta un resumen de los cuatro casos analizados.

**Tabla 2.** Resumen de los cuatro ejemplos de innovación social

INICIATIVA	MISIÓN	MECANISMO	FUNDADA	ESCALA
<b>Avaaz</b>	Organizar a ciudadanos de todas las naciones para alcanzar un mundo mejor	Plataforma en Internet, con oficinas en 18 países	2006	Global, con 15 millones de miembros de 194 países
<b>Banc dels Aliments de Barcelona</b>	Luchar contra la pobreza y el despilfarro de alimentos	Recogida y redistribución de alimentos entre la población urbana desfavorecida con una campaña de recogida anual	1987	Local, moviliza a 7600 voluntarios y a 600 organizaciones de toda Cataluña
<b>Behavioural Insights Team</b>	Buscar maneras innovadoras y rentables de ofrecer mejores opciones a los ciudadanos	Organismo del gobierno del Reino Unido que aplica las finanzas conductuales a las políticas públicas	2010	Nacional, con actividades en todo el Reino Unido y con posibilidad de ser replicada
<b>Redes de intercambio de Barcelona</b>	Intercambiar bienes y servicios, y crear redes de apoyo en áreas urbanas	Sistemas de intercambio vecinales autogestionados, sin utilizar dinero	1992	Urbana, se desarrolla en ocho barrios de Barcelona

## Diversidad del alcance

Los cuatro ejemplos ofrecen, de acuerdo con la definición simple de innovación social del Skoll Centre de la Saïd Business School, «Nuevas ideas que funcionan para lograr objetivos sociales» (Mulgan et al., 2007:8).<sup>1</sup> Teniendo en cuenta que las necesidades sociales y los problemas se manifiestan de muy diversas maneras, pudiendo ser de ámbito desde local hasta mundial, las respuestas innovadoras para resolverlas también muestran una increíble diversidad de planteamientos. Por esta razón, los casos van desde un eficaz movimiento mundial de 15 millones de ciudadanos que se ocupan de las cuestiones macro (por ejemplo, la política europea sobre los alimentos genéticamente modificados o la protección del océano) hasta una red de programas de intercambio vecinales que se centran en crear resistencia comunitaria desde las bases. Los otros dos casos se enmarcan en el ámbito de un país y de una ciudad, respectivamente.

## Diversidad del sector

Tradicionalmente, la innovación social se ha considerado como el sector social que compensa las carencias de la prestación de servicios públicos (por ejemplo, Health Leeds, Year Up, Ashoka, Echoing Green, New Profit). Sin embargo, el sector público se interesa cada vez más por tomar elementos de la innovación social para mejorar su función (Hecht 2011).<sup>2</sup> Por esta razón, uno de los casos seleccionados es la integración de la las finanzas conductuales en las políticas públicas liderada por el Behavioural Insights Team del Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido. Según Hecht, consejero delegado de Living Cities, «la innovación del sector público da por sentado que si tiene éxito entrará en vigor por la vía rápida, sin necesidad de recaudar fondos ni de publicidad.»<sup>3</sup> Aunque los otros casos han sido impulsados por la sociedad civil, todos difieren en la cultura organizativa. Por ejemplo, el fundador de Avaaz, aunque se trataba de una organización no lucrativa, se inspiró en compañías como Walmart y Apple, y su modo de actuar es muy distinto al de las redes de intercambio locales, que son organismos orgánicos no formalizados, o el Banc dels Aliments de Barcelona, una fundación tradicional privada con una estructura jerárquica clásica.

1 Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali y B. Sanders: *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Saïd Business School, Skoll Centre for Entrepreneurship, Londres, 2007.

2 «Mainstreaming Social Innovation with the Public Sector», de Ben Hecht, publicado en el *Huffington Post* el 16/4/2012.

3 Este concepto fue utilizado por el Centre for Economic Opportunity (CEO) para diseñar e implantar iniciativas encaminadas a reducir la pobreza y basadas en hechos probados. Algunas de las medidas desarrolladas han sido adoptadas por la Administración Obama.

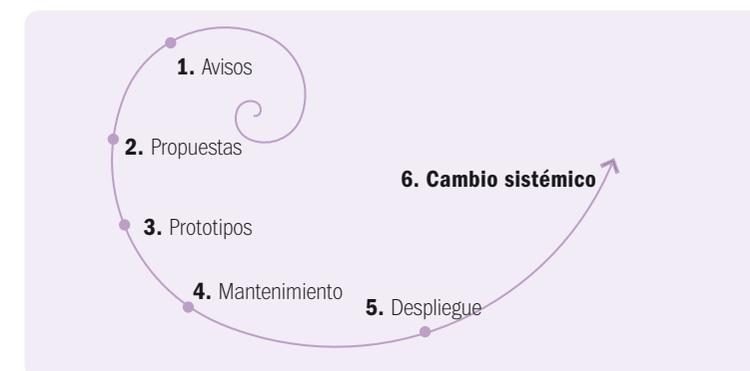
## Diversidad del enfoque

Social Innovation Exchange<sup>4</sup> define la innovación social como «el desarrollo y la adopción de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para cubrir necesidades sociales». Los casos seleccionados utilizan mecanismos muy distintos para alcanzar sus fines sociales, desde la recogida de peticiones a través de Internet hasta organizar a voluntarios en puntos de recogida de alimentos en los supermercados, pasando por mercados de intercambio vecinales, sistemas de intercambio de conocimientos y la aplicación de la ciencia conductual a la elaboración de políticas. Los mecanismos utilizados, los incentivos financieros y la gestión de los recursos humanos son diferentes en cada caso. Por ejemplo, una organización funciona con 180 voluntarios regulares, otra con ocho funcionarios a jornada completa, y otra con el personal disperso por 18 países trabajando mayoritariamente desde casa a través de Internet.

## Diversidad de la fase de innovación social

Cada caso se encuentra en una fase ligeramente distinta de su desarrollo, lo cual ofrece otra dimensión que vale la pena observar. Avaaz ya cuenta con 15 millones de miembros y oficinas en 18 países, y está claramente en la etapa de expandir sus operaciones, mientras que el Behavioural Insights Team apenas está en la mitad de la fase de la prueba piloto. Las redes de intercambio en Barcelona siguen gozando de buena acogida, pero aún no se han convertido en un esfuerzo que englobe a toda la ciudad, y el Banc dels Aliments de Barcelona se encuentra tal vez en el punto de inflexión de expandir sus operaciones a todo el país.

Figura 1. Espiral de la innovación social



Fuente: Murray et al. (2010)

4 [www.socialinnovationexchange.org](http://www.socialinnovationexchange.org)

## Avaaz

«Es la comunidad activista que acerca el poder y la voz de la gente a los centros políticos de decisión a nivel mundial; el movimiento global en línea más grande de la historia.»

—Avaaz

<b>Misión</b>	Movilizar a los ciudadanos del mundo para cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el mundo que la mayoría de la gente quiere.
<b>Fundada</b>	2006
<b>Escalabilidad</b>	Global, con miembros en 194 países.
<b>Localización</b>	Sede en Nueva York, con trabajadores en más de 18 países.
<b>Financiación</b>	Desde 2010, Avaaz ha estado financiada íntegramente por donaciones individuales de 25 € de media.
<b>Impacto social</b>	Global, regional, nacional y local (según el ámbito de cada campaña).
<b>Innovación abierta</b>	No
<b>Innovación</b>	Implicar a una comunidad global masiva para propiciar el cambio a gran escala.

### Introducción

Avaaz es una comunidad global de personas que se movilizan para apoyar el cambio social a través de una plataforma online. Hasta la fecha, Avaaz cuenta con 15 millones de personas inscritas, que apoyan peticiones en línea relativas a una gran variedad de temas sociales y medioambientales, y que participan en campañas de acción directa en todo el mundo. En este apartado se explica en qué consiste Avaaz y se explica la razón por la que se creó, quién apoya el movimiento, y cómo y dónde se concentran los esfuerzos.

«Avaaz es un aliado y un lugar de reunión para personas desfavorecidas en todos lados, cuya misión es ayudar a crear un cambio real»

—Zainab Bangura, exministro de Sierra Leona<sup>5</sup>

### ¿Por qué «Avaaz»?

Avaaz significa «voz» o «canción» en varios idiomas como el hindi, el urdu, el nepalí, el turco, el persa y el bosnio. Fue fundada en 2006 conjuntamente por Res Publica, un grupo de campañas cívicas globales, y moveon.org, una comunidad online que ha sido pionera en las campañas por Internet en Estados Unidos. El equipo cofundador estaba formado por un grupo de seis reputados emprendedores sociales de seis países.

Desde un principio, la misión de Avaaz ha sido movilizar a los ciudadanos del mundo para cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el mundo que la mayoría de la gente quiere. A través de su plataforma on-

<sup>5</sup> www.avaaz.org (consulta: 12/12/2011).

line, Avaaz tiene como objetivo combinar con rapidez el esfuerzo individual de millones de personas (por pequeño que sea) en una voz colectiva poderosa para lograr cambios en problemas acuciantes de ámbito mundial, regional y nacional. Su filosofía es:

«asegurarse de que las perspectivas y los valores de los ciudadanos sean tenidos en cuenta por quienes toman las decisiones que nos afectan a todos.»

—Avaaz<sup>6</sup>

Avaaz se creó como reconocimiento a los numerosos movimientos, coaliciones y organizaciones que se han ido fraccionando con el tiempo en entidades más pequeñas debido a la dificultad para alcanzar un consenso sobre temas específicos. En lugar de forzar un consenso sobre un determinado asunto, Avaaz organiza una amplia gama de campañas y permite a cada persona elegir si desea participar o no. En cualquier caso, la experiencia demuestra que una vez que la gente se apunta a la comunidad por una campaña, casi siempre participa en otras acciones de temas diversos, lo que confiere una gran fuerza a la organización y a sus actuaciones.

### ¿Quién forma parte de la comunidad?

Con la web traducida a 15 idiomas, Avaaz cuenta actualmente con más de 15 millones de socios repartidos por 194 países, y el número de inscripciones crece con rapidez. En Brasil, Francia y Alemania, Avaaz cuenta con más de un millón de miembros y en Francia, Alemania, Italia, España y Canadá representan más del 1% de la población total. La comunidad está formada prácticamente a partes iguales por jóvenes, personas de mediana edad y personas mayores de toda condición social, incluidos profesionales, desempleados, estudiantes y jubilados. Poco más de la mitad son mujeres.

Tabla 3. Los socios de Avaaz en números

PAÍS	PORCENTAJE DE POBLACIÓN	SOCIOS
<b>Alemania</b>	2,0%	1.174.478
<b>Francia</b>	1,7%	1.185.127
<b>Canadá</b>	1,7%	576.176
<b>España</b>	1,4%	675.741
<b>Italia</b>	1,2%	726.780
<b>Brasil</b>	0,6%	1.323.420
<b>EE. UU.</b>	0,2%	899.746
<b>México</b>	0,3%	359.682
<b>India</b>	0,06%	831.417

Fuente: www.avaaz.org (25 de febrero de 2012)

<sup>6</sup> www.avaaz.org (consulta: 12/12/2011).

## ¿Cómo funciona el movimiento?

El equipo central está formado por 60 personas que trabajan en 18 países (Australia, Japón, la India, Rusia, Israel, Líbano, Italia, Suiza, Alemania, Francia, Reino Unido, España, Colombia, Brasil, EE. UU., Canadá, Suecia), a los que se suman algunas personas más que utilizan herramientas en línea para colaborar en una oficina virtual. Este equipo, que cuenta con el apoyo de una red de miles de voluntarios de diferentes partes del mundo, ha llevado a cabo desde 2007 más de 1.000 campañas de muy diversa índole.

En todo momento, en la página de inicio de la web hay siete u ocho campañas activas relacionadas con una serie de temas sociales y medioambientales desde una perspectiva internacional, regional o local. Las campañas anteriores se van organizando en diez áreas temáticas: respuesta humanitaria, cambio climático, corrupción, derechos humanos, naturaleza, Birmania, Tíbet, paz, alimentos y granjas, y medios e Internet.

Muchas de las campañas se organizan a través de peticiones en línea que se hacen llegar a los centros políticos de decisión a nivel mundial. Normalmente, alrededor de 500.000 personas firman las peticiones y en algunos casos se ha llegado a los tres millones, como en la campaña «Salvemos Internet». Desde 2007 se llevan recogidas más de 15 millones de firmas solo para la cuestión del cambio climático. Sin embargo, la comunidad de Avaaz también organiza una serie de actividades de acción directa, como manifestaciones, colaboración masiva, casas de acogida secretas, campañas de telefonía y mensajería, anuncios en prensa, banners publicitarios, campañas de camisetas y donaciones para ayuda de emergencia. Desde 2007 se han llevado a cabo un total de 69.655.629 acciones.<sup>7</sup>

«No solo estamos haciendo entrega de peticiones de manera efectiva. También estamos gestionando casas de acogida y rutas clandestinas para proteger a movimientos pro democracia en peligro; estamos desafiando a las grandes corporaciones a través de acciones legales y movilizándolo a sus accionistas; hemos donado millones para que grupos de defensores de los derechos humanos estén equipados con las últimas tecnologías, y seguimos logrando que presidentes, multimillonarios, embajadores y ministros oigan la voz de nuestra comunidad alto y fuerte.»

—Ricken Patel<sup>8</sup>

## Logros hasta la fecha

Desde su fundación, uno de los principales objetivos de Avaaz ha sido el de crear una comunidad con suficiente tamaño como para influir en cualquier asunto urgente que preocupe a los ciudadanos. En este apartado se ofrece una visión general de los principales logros de Avaaz hasta el momento y lo más destacado de 2011.

«La creación de la propia comunidad y su futuro prometedor es nuestro mayor logro hasta el momento. La creación de la red y todo su potencial es una de las cosas que me causa mayor entusiasmo: la escala, el alcance, la diversidad, el nivel de compromiso, y la voluntad de donar y de pasar a la acción.»

—Ricken Patel<sup>9</sup>

<sup>7</sup> [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 12/12/2011).

<sup>8</sup> Fragmento del correo electrónico del director ejecutivo de Avaaz, Ricken Patel, enviado a los socios en diciembre de 2011.

<sup>9</sup> Entrevista a Ricken Patel celebrada el 9 de diciembre de 2011.

Desde 2007, Avaaz ha impulsado más de 50 millones de acciones dentro y fuera de Internet para influir en las políticas públicas, reaccionar ante situaciones de emergencia y apoyar a movimientos ciudadanos de todo el mundo. Además de los mensajes enviados, las llamadas telefónicas y las firmas de las peticiones, Avaaz ha organizado casi 10.000 manifestaciones, *flashmobs*, vigiliadas, marchas y otros muchos eventos públicos, dando un fuerte impulso al movimiento del cambio climático y a otras campañas vitales (Avaaz).<sup>10</sup> Se han alcanzado logros significativos en los tres ámbitos siguientes:

## Influencia en las políticas públicas

Un ámbito en el que se han producido grandes avances es la legislación anticorrupción. Se considera que los esfuerzos de Avaaz han contribuido en gran medida a la adopción de la nueva ley anticorrupción conocida como «Ficha Limpia» en Brasil y en la India, después de que 700.000 personas —una cifra sin precedentes— firmaran la petición de Avaaz en apoyo de una nueva ley similar. Avaaz también ha destinado esfuerzos para detener acciones políticas impopulares, como la famosa «ley mordaza» propuesta por Berlusconi o la legislación de Uganda contra el colectivo homosexual. En el Reino Unido, Canadá y Australia, Avaaz ha influido en el gobierno para dar al traste con los planes de Rupert Murdoch de dar a su conglomerado de medios de comunicación unas dimensiones monopolísticas: en el Reino Unido, el gobierno ha suspendido la adquisición de BSkyB; en Canadá, la compra de una cadena de televisión importante; y, en Australia, las autoridades han acordado llevar a cabo una reforma de los medios e investigar las operaciones de Murdoch.

Figura 2. Campaña de Avaaz contra Murdoch



Manifestación de Avaaz frente a los juzgados del Reino Unido en abril de 2012 durante la Comisión de Investigación Leveson donde comparecían Rupert y James Murdoch.

<sup>10</sup> [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 12/1/2012).

## Ayuda humanitaria

Los defensores de los derechos humanos y de la democracia en Birmania, Zimbabue, el Tíbet, Irán, Egipto, Siria y otros muchos lugares, han recibido el apoyo de Avaaz en situaciones de emergencia en forma de financiación para adquirir sistemas de comunicación de alta tecnología, recursos prácticos (combustible, vehículos y suministros médicos), y ayuda para sacar a activistas clandestinamente del país o preparar casas seguras de acogida. En 2011, Avaaz reaccionó a las revueltas de la primavera árabe con su exitosa campaña «Rompe el bloqueo», el apoyo a la red de periodistas ciudadanos, la entrega de ayuda de emergencia a los países implicados y la ayuda a activistas sobre el terreno. También se han recaudado fondos y se han repartido entre las víctimas de desastres naturales, como el ciclón de Myanmar, el terremoto de Haití y las inundaciones de Pakistán.

## Apoyo a los movimientos globales de la ciudadanía

Avaaz ha apoyado movimientos ciudadanos de todo el mundo relativos a una gran variedad de temas. En el ámbito internacional, se han conseguido avances significativos en distintas áreas, como la del cambio climático, donde se han firmado un buen número de peticiones en colaboración con numerosas ONG y grupos defensores del medio ambiente. Otras victorias han consistido en colaborar con grupos de apoyo para ayudar a establecer una de las mayores reservas marinas del mundo, el mantenimiento de la prohibición internacional de las bombas de racimo y las prohibiciones de la caza de ballenas y el comercio de marfil. Avaaz también ha apoyado movimientos indígenas, como en el caso de Bolivia, donde cientos de manifestantes indígenas recibieron el respaldo de una petición de Avaaz para impedir la construcción de una carretera en el corazón del parque nacional, o el de Brasil, donde Avaaz se ha unido a grupos de indígenas y de activistas en su lucha por detener la presa de Belo Monte y dar marcha atrás en la deforestación del Amazonas.

Figura 3. Petición de Avaaz contra el comercio de ballenas



Entrega de la petición de Avaaz a la delegación brasileña encabezada por Rômulo José Fernandes, Barreto Mello y Fabia de Oliveira Luna en la Comisión Ballenera Internacional en Agadir (Marruecos) en junio de 2010.

Tabla 4 Campañas destacadas de Avaaz en 2011

CAMPAÑA	ACCIÓN REALIZADA	RESULTADO
<b>En primera línea de la primavera árabe</b>	Se han recaudado 1,5 millones de dólares para una red de periodistas ciudadanos, se ha entregado 1 millón de dólares en ayuda de emergencia, se han sacado a activistas clandestinamente del país o se les ha procurado casas seguras de acogida. 600.000 mensajes difundidos en la plaza Tahrir, 500.000 firmas para evitar que la fortuna de Mubarak saliera del país.	Mayor cobertura en los medios internacionales de la primavera árabe, congelación de los bienes de Mubarak y ayuda para cientos de activistas y familias.
<b>El poder de la gente frente a la mafia de Murdoch</b>	668.784 mensajes y 30.000 llamadas telefónicas a miembros del parlamento del Reino Unido para impedir la adquisición de BSkyB por parte de Murdoch. Tretas publicitarias, sondeos de opinión y campañas entre los accionistas en Australia para echar por tierra el intento de arrebatarle a uno de los organismos públicos de radiotelevisión un contrato televisivo por valor de 223 millones de dólares.	El Gobierno del Reino Unido tiró por tierra los planes de adquisición de Murdoch y exige concesiones fiscales. El Gobierno de Australia creó una comisión para investigar a Murdoch y llevó a cabo una reforma de los medios de comunicación.
<b>Clamor mundial para salvar el Amazonas</b>	500.000 firmas en apoyo de 1.000 indígenas que protestan para detener la construcción de una carretera en el corazón del Parque Natural TIPNIS en la Amazonia de Bolivia. El personal de Avaaz entregó la petición en mano en la oficina del presidente Evo Morales.	Morales detuvo los planes de construcción y prometió proteger el Parque Nacional en el futuro.
<b>Victoria sobre las bombas de racimo</b>	600.000 firmas han ayudado a que 50 estados se opongan al plan de EE. UU. de revocar la prohibición mundial de las bombas de racimo. Un eficaz banner y 1.000 folletos en el centro de congresos enviaron un recordatorio inequívoco a los negociadores de la oposición que les esperaba de regreso a casa.	Muchos delegados usaron la petición para reforzar sus argumentos contra la revocación de la prohibición, que no prosperó.
<b>Cambio climático: mantener viva la esperanza</b>	800.000 manifestantes de Avaaz presionaron en la Cumbre del Cambio Climático en Durban, acompañados con anuncios publicados en el Financial Times el día final de las negociaciones cuando se había llegado a un acuerdo para salvar el Protocolo de Kioto.	Las negociaciones se salvaron el último día con un acuerdo para trabajar en un pacto legalmente vinculante que entrará en vigor en 2015.
<b>Enfrentarse a la corrupción en la India</b>	En 36 horas, más de 700.000 hindús se sumaron a la petición de apoyar una nueva ley anticorrupción, Jan Lokpal. Marchas, impactantes carteles por toda la capital y una encuesta de opinión pública independiente pusieron de manifiesto que la mayoría de los votantes hindús querían una Lokpal ambiciosa.	El gobierno avanza sobre el proyecto de ley para luchar contra la corrupción, reparar los daños y proteger a los denunciantes.
<b>Victoria de la libertad de expresión en Italia</b>	200.000 correos electrónicos enviados, Facebook y Twitter desbordados y enérgicas manifestaciones públicas captadas por los medios de comunicación para impedir la «ley mordaza» de Berlusconi, pensada para ejercer la censura en Internet, que propuso durante sus últimos meses de mandato.	La propuesta de Berlusconi para poder cerrar sitios web no fue aprobada por el Parlamento.

## Impacto y grado de la transformación

¿Cuál es el impacto social de Avaaz, y hasta qué punto sus campañas han logrado una transformación real? Esta sección muestra la forma en que Avaaz ha sido capaz de medir, y sobre todo, comunicar el impacto que están teniendo sus campañas sobre las injusticias sociales y medioambientales a las que se dirige, así como el grado de transformación en la consecución de su misión.

«Avaaz es una fuente de inspiración... ya ha marcado una gran diferencia.»  
—Al Gore<sup>11</sup>

## Momentos de solidaridad global

Actualmente, se considera que Avaaz es el movimiento más importante en la historia de Internet. El gran volumen de tráfico generado por la web, con más de 15 millones de usuarios, ha creado un potencial sin precedentes para crear un impacto visible en casi cualquier tema considerado importante por sus miembros. Añadamos a esto la diversidad de la comunidad, con miembros prácticamente de todos los países del mundo, y su capacidad para hacer oír las voces de los ciudadanos sobre toda una serie de temas es inapelable. El mecanismo más utilizado para canalizar esas voces es impulsar peticiones y recaudar fondos en espacios muy cortos de tiempo, recogiendo por lo general en torno a 500.000 firmas en tan solo unos días. Una vez recogidas las firmas, las peticiones se entregan al líder político correspondiente en algún acontecimiento con repercusión mediática.

«Avaaz aprovecha la cantidad cada vez mayor de momentos de convivencia global, donde todo el mundo se une y quiere actuar sobre un determinado tema. Reunimos la energía de esos momentos en un recipiente que se puede utilizar una y otra vez, cada vez con mucha más eficacia y rapidez que antes.»  
—Ricken Patel<sup>12</sup>

## Recaudación de fondos y ayuda selectiva

La unión hace la fuerza y la comunidad de Avaaz es muy eficaz recaudando fondos, no solo por las cantidades recaudadas (más de 20 millones de dólares recaudados por Internet desde 2007), sino también la rapidez tanto para recaudarlos como para entregarlos a las personas necesitadas. Un buen ejemplo de ello fue el caso del ciclón de Birmania, para el que Avaaz recaudó 2 millones de dólares en una semana y entregó la ayuda directamente a las víctimas. En un contexto en el que la ayuda internacional tradicional era bloqueada por el régimen militar, se gravaba con impuestos aduaneros de hasta el 40% o se desviaba a otras zonas que no habían sido afectadas por el ciclón, Avaaz logró que a los pocos días del desastre esos fondos llegaran directamente a la región del Delta más afectada. Después de haber trabajado con los monjes birmanos en 2007, que recibieron 350.000 dólares para conseguir tecnologías de comunicación, Avaaz activó los mecanismos de transferencia de dinero online que previamente había utilizado y las conexiones existentes con los monjes, y así pudieron comprar combustible, vehículos, medicinas y otros suministros clave para los monasterios donde se

11 [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 25/2/2012).

12 Entrevista a Ricken Patel celebrada el 9 de diciembre de 2012.

hospedaba la gente tras el ciclón. Se han llevado a cabo campañas similares en otros países, como Haití y Pakistán, donde casi de la noche a la mañana la comunidad ha recaudado fondos y, a través de un sofisticado sistema de redes globales, y colaboraciones con entidades locales de confianza el dinero se ha entregado a quienes lo necesitaban, con eficacia y a tiempo.

## Cobertura mediática internacional

Avaaz genera actualmente 11 millones de entradas en Google y suele aparecer mencionada tanto en medios internacionales generalistas (con 174 artículos que hacen referencia a la plataforma en *The New York Times*, 163 en *The Guardian*, 49 de la BBC y 27 en la CNN) como en canales de medios independientes.<sup>13</sup> Su presencia en los medios pone de relieve el creciente reconocimiento que está consiguiendo Avaaz como entidad global defensora de derechos. Numerosos blogs hacen referencia a la cadena de televisión estatal siria calificando a un activista de Avaaz, Wissam Tarif como «el hombre más peligroso del mundo» para el régimen, *The Times of India* elogió a Avaaz al considerarla un «actor clave en la iniciativa *Jan Lokpal*»<sup>14</sup>, *Le Monde* calificó la campaña Ficha Limpa de Brasil como una «campaña de peticiones impresionante y sin precedentes» y una «espectacular victoria política y moral para la sociedad civil», y la revista *Time* recientemente publicó un artículo titulado «How a New York City based Activist has become a player in Syria».<sup>15</sup>

Los políticos también han reconocido el papel de Avaaz. La Comisaria Europea de Acción por el Clima, Connie Hedegaard, manifestó tras la cumbre de Durban: «Gracias a las más de 800.000 personas de todo el mundo; vuestras voces resultaron decisivas en la recta final de las negociaciones».<sup>16</sup>

Además de la cobertura de las campañas por distintos medios de comunicación nacionales e internacionales, Avaaz también ha adoptado una postura proactiva con los medios a través de la financiación colectiva mediante anuncios en prensa en periódicos y otros canales. Por ejemplo, durante la cumbre de Copenhague sobre el Cambio Climático se entregó a los delegados un anuncio «Cli-Matrix» a toda página publicado en el *Financial Times*, donde aparecían los líderes mundiales como héroes cinematográficos y se les exhortaba a «financiar la lucha para salvar el mundo». En 2007, en plenas negociaciones de la ONU sobre el cambio climático en Bali, un anuncio a toda página en el *Jakarta Post* protagonizó una reunión del gabinete japonés; mientras observaba el anuncio, el Ministro de Medio Ambiente nipón preguntó al Primer Ministro: «¿Vamos a dejar que el Mundo piense que Japón está obstaculizando los objetivos para el año 2020?».<sup>17</sup> Durante esa misma cumbre, una de las mayores acciones online en la historia canadiense y una campaña publicitaria a nivel nacional propició un giro de 180 grados sobre los objetivos para reducir las emisiones peligrosas que provocan el calentamiento global. El líder de la oposición canadiense respondió exclamando: «Socios de Avaaz, que un gobierno dé marcha atrás en su política desastrosa es genial... ¡únanse a Avaaz porque funciona!».

13 Cifras extraídas de las webs de *The New York Times*, *The Guardian*, la BBC y la CNN (consulta: 25/2/2012).

14 «Indian origin Canadian is voice of Jan Lokpal», artículo publicado en el *Times of India* el 11 de agosto de 2011.

15 «How a New York City based Activist has become a player in Syria», publicado en la revista *Time* el 15 de marzo de 2012.

16 *Inewp.com*, «The People's Press», 11 de diciembre de 2011.

17 *Asahi Simbun Newspaper* [www.asahi.com](http://www.asahi.com)

Asimismo, Avaaz patrocinó un anuncio el último día de las negociaciones sobre el cambio climático celebradas en Durban en 2011.

Durante la cumbre del G8 en Hokkaido en julio de 2008, *The New York Times* publicó un anuncio satírico a toda página con los rostros del Primer Ministro Yasuo Fukuda, George Bush y Stephen Harper emulando al personaje de dibujos animados Hello Kitty, tal como se ilustra en la Figura 4. Otros medios, como Canadian Broadcasting Corporation y el *Nikkei Business Daily* también se hicieron eco del anuncio.<sup>18</sup>

Figura 4. Anuncio de Avaaz en el Financial Times



Avaaz también ha emitido anuncios de televisión para conseguir apoyo para sus campañas. Un buen ejemplo fue en 2009: en plena presión por parte de las petroleras para evitar la firma de un ambicioso tratado relacionado con el cambio climático, Avaaz financió un anuncio en la televisión de Washington DC que parodiaba los anuncios medioambientales de ExxonMobil, y que desencadenó una respuesta por parte de la compañía. Dos años antes, en enero de 2007, cuando muchos líderes se negaron a reconocer la amenaza del catastrófico cambio climático, el anuncio televisivo de Avaaz emitido en cuatro continentes ayudó a difundir el mensaje de que las compañías petroleras obstaculizaban los acuerdos globales sobre el cambio climático.

<sup>18</sup> «Richest nations pledge to half greenhouse gases», publicado en *The New York Times* el 9 de julio de 2008. Véase Figura 4.

## Agilidad y flexibilidad

«En el pasado, los grupos internacionales de ciudadanos y los movimientos sociales tenían que reunir a sus seguidores en torno a temas específicos, año tras año, y país por país, para alcanzar una escala suficiente que marcara la diferencia. Hoy, gracias a las nuevas tecnologías y a una creciente ética de la interdependencia global, esa limitación ya no existe.»

—Avaaz<sup>19</sup>

La velocidad y la accesibilidad de Internet, las redes sociales y las nuevas tecnologías, y la creciente ética de la interdependencia global han permitido a Avaaz crecer de manera exponencial durante los últimos cinco años. La estructura de la organización consiste en un único equipo global que trabaja en cualquier tema de interés público en pequeños grupos de activistas. Estos grupos se encargan de todos los aspectos de la campaña, desde la recaudación de fondos hasta la comunicación, lo que significa que el trabajo se lleva a cabo con una eficacia y rapidez increíbles. En lugar de la típica estructura de una gran ONG con filiales nacionales que cuentan con su propio personal, presupuesto y estructura de toma de decisiones, así como estructuras y procesos burocráticos construidos en torno a los departamentos internos de comunicación, recaudación de fondos y marketing, en Avaaz los equipos de las campañas son autónomos. Se encargan de todos los aspectos de la campaña. Esto significa no solo que pueden centrarse en cada tarea, sino que, como trabajan en primera línea, también son las personas mejor informadas para tratar con los medios de comunicación, transmitir mensajes claros para la recaudación de fondos y reaccionar a los imprevistos.

Esta agilidad no se traduce únicamente en la rapidez para recaudar fondos o recoger firmas; también es una sofisticada combinación de la actividad en Internet y en la vida real. Por ejemplo, durante la campaña *Ficha Limpa* de Brasil, paralelamente a la recogida de firmas para la petición, el personal sobre el terreno estaba presente en las salas de negociación viendo qué políticos se oponían al proyecto de ley, e inmediatamente después de las reuniones movilizaron a los partidarios de Avaaz para realizar llamadas telefónicas y correos electrónicos a sus políticos para persuadirlos para que apoyaran la ley. Recibir este tipo de presión de sus propios electores, y en tiempo real, no tenía precedentes para los políticos brasileños.

«La comunidad online de Avaaz puede actuar como un megáfono para llamar la atención sobre nuevos temas; como un pararrayos para canalizar preocupaciones e intereses ciudadanos dispersos e integrarlos en torno a una campaña específica y con objetivos claros; como un camión de bomberos para dar una respuesta rápida y eficaz ante una situación de emergencia inesperada; y como una célula madre de activismo político capaz de reproducirse y adoptar la forma que sirva mejor para cubrir una necesidad urgente determinada.»

—Avaaz<sup>20</sup>

<sup>19</sup> [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 25 de febrero de 2012).

<sup>20</sup> [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 12 de febrero de 2012).

## Objetivos factibles

La estrategia de Avaaz pasa por asegurarse de que sus campañas logren el impacto deseado y fijarse objetivos factibles donde puedan cambiar las cosas. También es importante el hecho de que las campañas se puedan comunicar claramente a los miembros y sirvan de motivación para una actuación continuada. A nivel práctico, la página web de recogida de firmas se actualiza constantemente para que el objetivo previsto siempre esté logrado en torno al 75%, lo que motiva continuamente a que se inscriban más personas, que piensan que unas pocas firmas más bastarán para alcanzar el objetivo.

«Nos enfrentamos a problemas muy difíciles; lo que hacemos es estudiarlos hasta encontrar una batalla que podamos ganar.»

—Ricken Patel<sup>21</sup>

En las campañas, los complejos problemas mundiales, como la opresión china en el Tíbet, se desglosan en objetivos alcanzables para poder avanzar y evitar la sensación de impotencia que aqueja a algunos movimientos globales cuyos objetivos son demasiado ambiciosos. En este caso, donde Avaaz reconoce que aunque pueda ser muy difícil conseguir que los chinos abandonen el Tíbet, lo que es posible es cambiar la política china hacia el diálogo y procurar que las historias tibetanas sean escuchadas por el resto del mundo. Una forma de contribuir a que aumentara la atención mediática fue enviar emisoras de radio y teléfonos por satélite a los monasterios para que los monjes pudieran comunicarse con el exterior. Otro objetivo factible era conseguir que los principales países enviaran a sus diplomáticos a la zona para que comunicaran lo que está sucediendo a sus propios electores y, a su vez, enviar el mensaje a los chinos de que no pueden mantener la represión con impunidad.

## Campañas selectivas que causan efecto

La estrategia de Avaaz consiste en «centrarse en puntos de inflexión de crisis y de oportunidad» para seleccionar campañas con las que obtener resultados. Tras analizar los años de activismo sobre cualquier tema o causa de grupos concretos, Avaaz sabe cuándo es el momento adecuado para que la opinión pública preste atención a una causa. Es en ese momento cuando la oportunidad de influir en la decisión crucial de algún líder político es máxima. Casi siempre hay un pequeño atisbo de oportunidad para influir en esa decisión y es ahí donde Avaaz sabe actuar, consiguiendo el apoyo en algunos casos en menos de 24 horas para incidir en la decisión:

«Conseguir en horas lo que antes costaba años»

—Ricken Patel<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Entrevista a Ricken Patel celebrada el 9 de diciembre de 2011.

En un país, estas oportunidades pueden aparecer una o dos veces al año. Sin embargo, con una comunidad de ámbito mundial, pueden darse varias cada semana. Esta estrategia de centrarse en los «puntos de inflexión» transmite a la comunidad un sentido de urgencia y una inmediatez que favorece la rápida respuesta de los usuarios.

**Tabla 5.** Tipos de campañas promovidas por Avaaz

TIPO DE CAMPAÑA	OBJETIVO
<b>Impacto</b>	Cambiar el mundo
<b>Viral</b>	Aumentar el número de socios de la comunidad
<b>Marca</b>	Mejorar la marca
<b>Recaudar fondos</b>	Recaudar fondos para una causa
<b>Servicio a los socios</b>	Dar a los miembros la oportunidad de hacer algo que quieren hacer

Fuente: Entrevista a Ricken Patel el 9 de diciembre de 2011.

El proceso utilizado para seleccionar las campañas es una parte crucial de la estrategia para asegurar el impacto y lograr la transformación. Existe una clasificación de los diferentes tipos de campaña, tal como se muestra en la Tabla 5. Las campañas orientadas a la organización (virales, de marca, de recaudación de fondos) se consideran una inversión a largo plazo que, en última instancia, desarrollan la capacidad para posibilitar un impacto. Si un objetivo clave es que la campaña sea viral (con capacidad para difundir el mensaje ampliamente) y hacer crecer el número de socios, se utiliza un ligero anzuelo, como por ejemplo una petición, y luego una serie de herramientas de participación. En cambio, si el objetivo es el impacto, un método puede ser animar a la gente a escribir a los políticos, donde la participación será menor y no habrá viralidad. En cualquier caso, con la experiencia el equipo está descubriendo que las mejores campañas son las que consiguen todos los objetivos: ganar popularidad, aumentar la comunidad y cambiar el mundo. Con el tiempo, estos enfoques se han fusionado en otro más integral que parece ser el más efectivo a la hora de seleccionar las campañas que marcarán la diferencia.

**Tabla 6.** Características clave del impacto de Avaaz en objetivos específicos

CAMPAÑA	AÑO	OBJETIVO	NÚMEROS	RESULTADOS
<b>Irak</b>	2007	Contra la presencia de las tropas de EE. UU. en Irak	150 mil firmas	Petición de autonomía del pueblo iraquí entregada a los líderes mundiales. Plazo fijado para la retirada.
<b>Amazonas</b>	2009	Contra el avance de la industria agroalimentaria en el Amazonas	15 mil participantes en un sondeo y 30 mil mensajes enviados a Lula	Revocada la legislación que permitía la explotación agrícola del Amazonas.
<b>Sakineh Ashtiani</b>	2010	Suspender la pena de muerte de una mujer iraní acusada de adulterio	Más de 900 mil mensajes enviados a los gobiernos de Turquía y Brasil	Sakineh se ha librado de la pena de muerte. El presidente Lula se ofreció a darle asilo en Brasil.
<b>Salvemos los océanos</b>	2010	Prohibición de la pesca comercial en territorios británicos en el Océano Índico	221 mil firmas de 223 países	El Gobierno del Reino Unido anuncia la duplicación de las áreas marinas protegidas.
<b>Ficha Limpa</b>	2011	Que el recién nombrado ministro de la Corte Suprema de Brasil vote a favor de Ficha Limpa	250 mil firmas para la petición a la presidenta Dilma Rousseff	La nueva ley anticorrupción, Ficha Limpa, fue aprobada en 2011.
<b>Palestina</b>	2011	Petición para el reconocimiento del estado palestino	900 mil firmas	Una enorme bandera palestina colocada en Bruselas. Las negociaciones de la UE continúan.
<b>Occupy Wallstreet</b>	2011	Alcanzar un millón de firmas para el movimiento	800 mil firmas	Campaña terminada.

Fuente: *Gazetadopovo 2010*

## Colaboración intersectorial e innovación conectada

En este apartado vemos el lugar que ocupa Avaaz en el panorama de las plataformas de peticiones online. Destacamos las diferencias y similitudes de esta iniciativa con otras iniciativas, y analizamos la relación entre esta dinámica comunidad, otras organizaciones de la sociedad civil y otros sectores clave, como los medios de comunicación.

## ¿Qué hace que Avaaz sea diferente?

La diferencia fundamental entre Avaaz y otros grupos que también recogen peticiones por Internet es su carácter global. En lugar de actuar desde sucursales u oficinas nacionales, como es el caso de muchas grandes ONG internacionales, Avaaz se propuso ser una organización verdaderamente global. El modelo

de recogida de peticiones ya se había ensayado en EE. UU. y Australia. Sin embargo, en 2007, cuando se fundó Avaaz nadie había intentado aplicar el concepto a nivel mundial. Este sistema fue el adoptado por los fundadores como reconocimiento al mundo cada vez más conectado en que vivimos, así como las crisis convergentes y los grandes desafíos que tenemos por delante, desde el cambio climático hasta los «indignados», pasando por los movimientos Occupy Wall Street o la primavera árabe.

«Nos dirigimos a esa parte de la identidad de los seres humanos y a esa necesidad del activismo político de ser global, ya que muchas decisiones no se toman a nivel mundial, cuando no debería ser así. (...) Las empresas se han globalizado con mucha eficacia, pero las democracias y la sociedad civil, no.»

—Ricken Patel<sup>22</sup>

**Tabla 7.** Las organizaciones más grandes del mundo que recogen firmas por Internet

PLATAFORMA	OBJETIVO	SOCIOS	FUNDADA	MODELO DE NEGOCIO
<b>Avaaz</b>	Global	13 millones	2007	No lucrativa
<b>Change</b>	Global	Millones de personas firman miles de peticiones cada mes	2007	Empresa social
<b>Move on</b>	EE. UU.	5 millones	1998	2 partes: 1. No lucrativa 2. Comité de acción política
<b>Actuable</b>	España	2 millones	2008	Comercial (adquirida recientemente por Change)
<b>38 Degrees</b>	Reino Unido	850.000	2009	No lucrativa
<b>Get up</b>	Australia	590.000	2005	No lucrativa

Fuente: *Elaboración propia*

Avaaz colabora estrechamente con otras plataformas de activismo online de ámbito nacional, como Move On, 38 Degrees y Get up. Juntas han impulsado una serie de campañas y, en el caso de 38 Degrees, el personal de Avaaz ayudó a crear la organización y formó parte de la junta directiva. La campaña «Salvemos Internet» fue promovida con Move On y, en España, se lanzó una campaña anticorrupción en colaboración con Actuable en la que Avaaz coordinó algunos de los contenidos y algunas entregas iniciales a los principales partidos políticos, PSOE y PP. Existe la impresión de que la colaboración es muy fácil, dado que las misiones son de naturaleza muy similar. Sin embargo, el caso de Change es distinto, sobre todo porque es una empresa privada con un modelo de ingresos basado en marketing y publicidad para sus socios.

«Mucha gente de nuestro sector tiene sus dudas acerca del modelo que han adoptado, porque les preocupa que el dinero no se gaste verdaderamente en el cambio y se destine a altos salarios y otras cosas que no serían aceptables en el sector no lucrativo.»

—Ricken Patel

<sup>22</sup> Entrevista a Ricken Patel celebrada el 9 de diciembre de 2011.

## Relación con las ONG y la sociedad civil

Avaaz colabora estrechamente con un amplio abanico de organizaciones de la sociedad civil de diversas maneras, muchas veces como una fuente de apoyo global de activistas para campañas locales. Las peticiones a gran escala se organizan en colaboración con otras ONG internacionales, como la campaña para la moratoria en Europa para los cultivos modificados genéticamente, que recogió un millón de firmas y fue presentada ante la Comisión Europea conjuntamente con Greenpeace. Para las campañas nacionales en las que ya existe un movimiento organizado que se ocupe del tema en cuestión, Avaaz apoya el movimiento con acciones complementarias, sobre todo ampliando el apoyo internacional y la cobertura mediática, como en el caso del movimiento anticorrupción en la India y el movimiento para combatir la corrupción electoral en Brasil. Del mismo modo, Avaaz ha apoyado a movimientos indígenas ayudándoles a atraer la atención internacional a su difícil situación.

«El 95% de todas las campañas tiene un elemento de colaboración estratégica»

—Luis Morago<sup>23</sup>

Son numerosos los ejemplos en los que Avaaz ha ejercido la presión decisiva (el punto de inflexión antes mencionado) en una campaña en la que una organización local pueda llevar ya trabajando años o incluso décadas. Un ejemplo de esto es la IDE, la organización brasileña que defiende los derechos de los consumidores, que llevaba cierto tiempo presionando a la Agencia Brasileña de Telecomunicaciones para regular la calidad del acceso a Internet. Cuarenta y ocho horas antes de que la Junta Directiva votara finalmente la regulación propuesta, Avaaz e IDE enviaron 70.000 mensajes directamente a los miembros de la Junta: el reglamento se aprobó de inmediato.

Cuando no existe ningún movimiento organizado, sino más bien un sentimiento de descontento, como en el caso de la campaña «The People vs. Murdoch», se puede adoptar otro planteamiento. Por ejemplo, el equipo de Avaaz realizó dos grandes encuestas de opinión para demostrar la oposición generalizada a los planes de adquisición por parte de Murdoch.

## Avaaz y los medios de comunicación

La relación que tiene Avaaz con los medios es de gran importancia y abarca múltiples facetas. Avaaz cuenta con una red de miles de periodistas en todo el mundo y este potencial se despliega de diversas maneras. Por un lado, el papel de Avaaz es atraer la atención internacional de los medios de comunicación a un asunto concreto y lograr que aumente el apoyo internacional. Por otro, los medios de comunicación se usan como un vehículo para influir directamente en los líderes políticos, a quienes se dirige la protesta en un momento determinado. Un mecanismo que se ha utilizado con frecuencia es el de comprar anuncios en prensa o televisión de gran repercusión mediática que se publican en los momentos cruciales de las cumbres de negociación internacionales.

En el caso de Birmania, el Tíbet y la primavera árabe, la relación con los medios de comunicación es un poco diferente: aquí el papel de Avaaz ha consistido en dotar de capacidad a los ciudadanos para hacer oír su voz en un contexto de extrema censura mediática. Avaaz sostiene que la BBC, la CNN y Al Jazeera han comunicado que en un punto del conflicto el 40% de las imágenes que se utilizaron para cubrir la primavera árabe fueron generadas por la red de periodistas ciudadanos del entorno de Avaaz.

<sup>23</sup> Entrevista a Luis Morago, director de campaña, celebrada el 7 de noviembre de 2011.

Figura 5. Campaña «Ama a China» de Avaaz



Anuncios de «Ama a China» en las inmediaciones de la pantalla gigante de Londres durante la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008.

Finalmente, Avaaz tiene una línea propia de activismo que aboga por crear un sector mediático más democrático, y que va especialmente dirigida al imperio de Murdoch en el Reino Unido, Canadá y Australia, a las propuestas de censura de Berlusconi y, más recientemente, a la polémica legislación de SOPA y ACTA. La relación que mantiene Avaaz con los medios es de beneficio mutuo: Avaaz se beneficia de la cobertura mediática para dar más repercusión a sus campañas, y los medios aprovechan el trabajo de Avaaz sobre el terreno para conseguir reportajes de activistas que se encuentran en primera línea en zonas donde existe una gran censura.

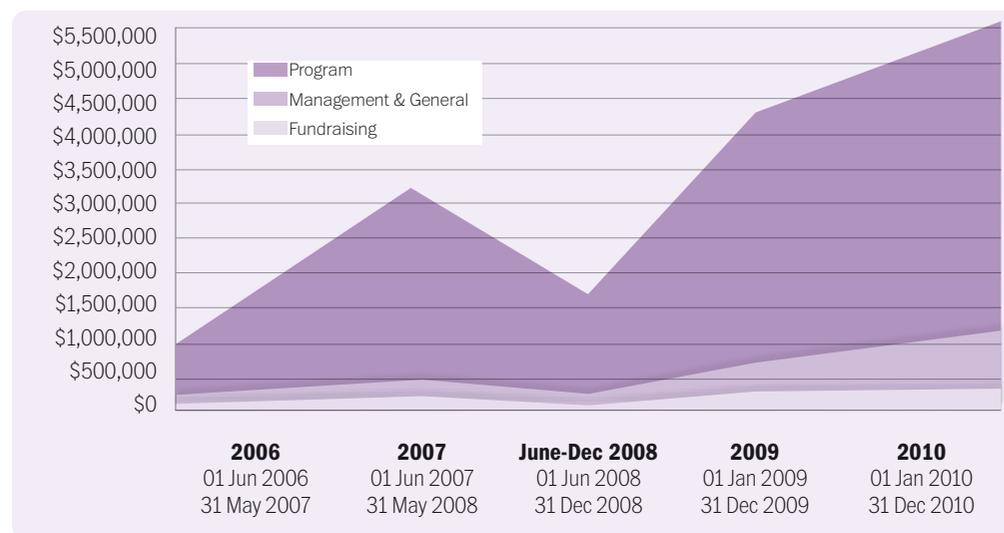
## La sostenibilidad económica y la viabilidad a largo plazo

El 100% de la financiación de Avaaz proviene de pequeñas donaciones realizadas por sus 15 millones de socios de todo el mundo a través de Internet. Desde 2007, lleva recaudados más de 20 millones de dólares, siendo la donación media de 35 dólares (25 euros). Desde el año 2009, Avaaz no acepta dinero de gobiernos ni empresas, y ninguna de las donaciones ha sido superior a 5.000 dólares. En este apartado se describen los principales elementos de la estrategia de financiación de Avaaz y se explica cómo ha ido evolucionando el modelo financiero y cuál es su evolución prevista para los próximos 20 años.

## Los números de Avaaz

Avaaz está registrada como organización sin ánimo de lucro 501 (c) 4 en el estado de Delaware (EE. UU.) y, de conformidad con la Ley Federal de EE. UU., somete sus finanzas a una auditoría anual independiente que puede consultarse en su sitio web. Avaaz está obligada a declarar y rendir cuentas de los gastos en tres categorías: Programas (campañas), Administración y General, y Recaudación de Fondos, como se muestra en el gráfico siguiente.

Figura 6. Gastos de Avaaz entre 2007 y 2010



En la Figura 6 se observa que en las campañas se concentra la mayor parte de los gastos, con una media del 82% desde 2007; durante el mismo periodo, Administración y General representa el 13% de media, y Recaudación de fondos, el 4%. Fuente: [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (25 de febrero de 2012).

## Independiente y responsable

En 2009, Avaaz cambió su modelo de financiación y dejó de aceptar donaciones que superaran los 5.000 dólares. Esto ha permitido a la organización proyectar una imagen de independencia total. Además, se decidió que las donaciones no fueran deducibles de impuestos, lo que significa que el único grupo al que se debe rendir cuentas es a los socios y a los fundadores de la organización. Y lo más importante: la organización tiene las manos libres para involucrarse en campañas de activismo político.

El organigrama plano y flexible —el equipo principal se divide en pequeños equipos autónomos para cada campaña— ha mantenido a raya los gastos generales. Los equipos son seleccionados para cada campaña, atendiendo a su conocimiento de la zona, las competencias y las conexiones con otras organizaciones que trabajan en la misma causa, lo que significa que los equipos cambian en cada actuación. Esto crea una cultura organizativa vigorosa y dinámica que hace que las personas siempre se estén adaptando a las necesidades de la campaña y a los nuevos miembros del equipo, lo cual fomenta el desarrollo personal y profesional. La naturaleza online del trabajo también significa que la infraestructura de oficina es pequeña y los gastos muy pocos, ya que muchos de los equipos trabajan desde casa o en locales compartidos.

## Estrategia de recaudación de fondos

Avaaz se financia principalmente a través de tres canales. El primero serían las donaciones periódicas de los socios, que representan alrededor de 400.000 dólares al mes, sin campañas ni mensajes específicos de Avaaz (es decir, dinero que entra «sin haberlo pedido»). Para cubrir los gastos organizativos, cada año se envían dos o tres correos electrónicos a todos los socios, que por lo general recaudan en torno a un millón de dólares, actividad que es organizada por un pequeño equipo de recaudación de fondos. La tercera fuente de ingresos es para campañas concretas, en las que cuanto más específica es la propuesta, mejor resultado da. Por ejemplo, al recaudar fondos para comprar un anuncio en el periódico o la televisión, el equipo envía una maqueta del anuncio a los socios, recaba opiniones y explica con claridad cómo podría lograrse el objetivo. Por ejemplo: «Solo con que 1.000 personas donen 5 dólares cada una, mañana el anuncio saldría publicado en la prensa». Estrategias similares se utilizaron para comprar equipamiento para Siria o para organizar un acto a favor de la independencia de Palestina. (Luis Morago)

Los mecanismos utilizados en la recaudación de fondos se parecen a los de otras plataformas online, al basarse en un sencillo sistema de pagos en línea con tarjeta de crédito. En esto difiere de modelos anteriores de recaudación de fondos como el de Greenpeace, que envía las facturas a los miembros por correo convencional, y organiza actos para recaudar fondos y otras actividades fuera de Internet. En cualquier caso, muchos donantes de Greenpeace pertenecen ahora a generaciones más mayores.

Como demuestran las cifras, se dedican muy pocos recursos a la recaudación de fondos. En su lugar, los esfuerzos se canalizan hacia el éxito de las misiones de la organización y la proyección de una organización eficiente, efectiva, transparente, responsable y democrática que aporta beneficios sociales continuamente. Esta cultura de la organización —el ADN de Avaaz— se resume en los puntos del apartado «¿Por qué donar a Avaaz?» de su página web.

Tabla 8. Por qué donar a Avaaz

- 1 Lo que hacemos tiene un impacto
- 2 Una donación a Avaaz es una inversión con retorno en cambio social permanente
- 3 Tenemos un equipo en todo el mundo que realiza un trabajo sobresaliente
- 4 No tenemos burocracia
- 5 Tenemos auditorías regularmente y somos responsables fiscalmente
- 6 Transferimos el dinero cuando tiene sentido y lo damos a quienes realizan el mejor esfuerzo
- 7 Somos 100% independientes
- 8 Somos una organización política (esto es importante)
- 9 Vamos allí donde estén las necesidades más apremiantes y las oportunidades más grandes
- 10 La transparencia y la responsabilidad democrática es lo más fuerte de nuestro modelo
- 11 No hay otra organización como la nuestra

Fuente: [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org)

Avaaz acaba de completar su plan de negocio de 5 años. Tras alcanzar todos los objetivos fijados, ahora ha decidido adoptar un ciclo de planificación de 20 años basado en la idea de que muchas cosas van a cambiar, por lo que una visión a largo plazo se combina con un alto grado de agilidad y flexibilidad. La sostenibilidad de la organización se medirá con indicadores clave, como el porcentaje de población que representan los socios de distintos países y la cantidad de personas que están dispuestas a realizar donaciones.

## Tipo de innovación

En este apartado se revelan algunos de los secretos del éxito de Avaaz, especialmente su estrategia de innovación abierta que le ha permitido alcanzar una cantidad tan alta de socios y lograr el impacto social que se había propuesto.

## Plataforma global multitemática

El enfoque global combinado con el enfoque multitemático es fundamental para el éxito de Avaaz. Como la plataforma no se limita a un único tema (cambio climático, derechos humanos, corrupción...) ni a un solo ámbito geográfico (Tíbet, Latinoamérica...), Avaaz ha logrado un efecto multiplicador, ya que una persona que se hace socia de Avaaz por una causa medioambiental puede apoyar además una petición de derechos humanos y, posteriormente, una campaña a favor del Tíbet. Este método tiene varias implicaciones: en primer lugar, la comunidad puede atraer a un público mucho más amplio que la típica ONG centrada en un solo tema; en segundo lugar, un único miembro puede apoyar diversas causas (lo que significa que las peticiones pueden crecer rápidamente); y, por último, cuando se precisa una acción urgente, el llamamiento se hace a una comunidad numerosísima. En este sentido, las grandes ONG internacionales, que pueden llevar muchos años trabajando en una sola causa, ven en Avaaz un recurso estratégico al que poder movilizar en momentos decisivos cuando sea necesario atraer la atención de los medios para una determinada acción.

## Democrática y decisiva

Un segundo factor de éxito de Avaaz es el justo equilibrio alcanzado entre el hecho de ser una plataforma abierta y democrática, donde se anima a los miembros a que propongan campañas y a participar en el proceso de selección, y el hecho de contar con un equipo experto que sabe tomar decisiones, con criterio para determinar las batallas que pueden ganar y con las que pueden cubrir todos los objetivos de la campaña mencionados anteriormente.

«El personal de Avaaz no fija primero un plan de acción para luego intentar convencer a los socios de que lo apoyen, más bien al contrario: el equipo escucha propuestas de los socios y sugiere las líneas de acción que se pueden adoptar para alcanzar un verdadero impacto.»

—Avaaz<sup>24</sup>

De este modo, los usuarios participan en el proceso de selección y diseño de la campaña, si bien las decisiones finales las toma el equipo designado para la misión.

El proceso de participación de los miembros incluye encuestas regulares para conocer su opinión sobre la dirección general de la organización. Así se establecen las áreas de máxima prioridad, con encuestas

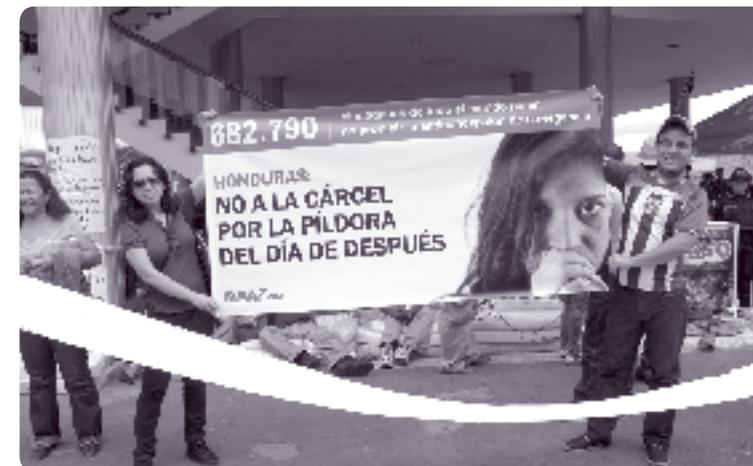
24 [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) (consulta: 25 de febrero de 2012)

específicas en momentos cruciales relacionados con una determinada campaña o al abordar temas polémicos, como la religión. Aparte de las encuestas, Avaaz también recibe semanalmente de sus miembros, expertos y equipos docenas de propuestas de campañas. De estas, alrededor de 15 son debatidas por el equipo en reuniones telemáticas con todo el equipo que se celebran dos veces por semana. Las campañas seleccionadas se envían a una muestra aleatoria de 10.000 o 20.000 personas para sondear la reacción de los miembros. Según las respuestas, junto con el análisis del impacto potencial de la campaña, cuestiones de fechas, el valor añadido de Avaaz y otras consideraciones, se decide cuáles de las campañas (nacionales, regionales y globales) se lanzan (Luis Morago)<sup>25</sup>

## Comunicación clara

La dilatada experiencia de Avaaz en el ámbito de la comunicación ayuda a canalizar la atención de los socios allí donde la ayuda es más necesaria, adoptando un enfoque periodístico accesible para garantizar una comunicación efectiva, y escribiendo alertas de correo electrónico «de la misma manera que un ayudante informa a un primer ministro», donde captar la atención en el momento es crucial para el éxito de la campaña. Un ejemplo son los anuncios a toda página en periódicos, tal como se muestra en la Figura 4. Otros mecanismos para captar la atención son no incluir una función de búsqueda en la página web —reduce las distracciones— y canalizar el tráfico a las campañas de la página inicial, a las variaciones nacionales —las campañas varían ligeramente según el idioma elegido— y a los objetivos de las peticiones, que se actualizan periódicamente para dar siempre la imagen de que «ya casi lo hemos conseguido, con tu ayuda podemos hacerlo».

Figura 7. Campaña de Avaaz contra de la criminalización de la píldora del día después



Ejemplo de una petición reciente entregada a los políticos en Honduras. En este caso, 682.790 firmas para impedir la criminalización del anticonceptivo de emergencia para las mujeres. Una vez entregada la petición, los diputados se comprometieron a programar reuniones con los grupos locales a fin de definir una estrategia para detener esa ley.

25 Entrevista a Luis Morago, director de campaña, celebrada el 7 de noviembre de 2011.

## Escalabilidad y replicabilidad

La comunidad de Avaaz ha sido testigo de un crecimiento exponencial en los últimos cinco años, tanto por el número de miembros como por las donaciones recibidas. Seguir creciendo con excelencia es uno de los retos principales de Avaaz, y en este apartado se explica cómo y por qué la organización espera crecer durante los próximos 20 años.

## Crecimiento previsto

En 2011, la organización completó su plan de negocio de los cinco primeros años, tras haber alcanzado todos sus objetivos y metas, y ahora está embarcada en un ciclo de planificación de 20 años basado en la idea de que muchas cosas van a cambiar, y que deben mantenerse aspectos como la agilidad y la capacidad de actuar con rapidez. Aunque el plan se encuentra actualmente en fase de elaboración, incluirá objetivos ambiciosos de los porcentajes de población que formará parte de la comunidad en distintos países, basándose en el 1-2% que ya tiene en algunos. Avaaz está estudiando otros modelos, como Apple y WallMart, que no suelen ser mencionados por las organizaciones de la sociedad civil. Avaaz es ya el movimiento de Internet más grande de la historia y, de seguir creciendo al ritmo actual (en enero de 2012 se inscribieron un millón y medio de personas), puede alcanzar una dimensión sin precedentes.

Avaaz cuenta con el apoyo incuestionable de sus socios para ampliar el equipo con el fin de hacer el impacto más efectivo. En la encuesta de año nuevo de 2012, el 73% apoyaba el crecimiento del equipo de Avaaz, el 25% no estaba seguro, y solo el 2% se mostraba en desacuerdo con la propuesta.

## Retos de la gestión

Durante los primeros años de su andadura, Avaaz estuvo formada por un pequeño equipo de 15 personas que actuaban principalmente por Internet desde distintos países. En 2009, el equipo aumentó de 30 a 80 miembros con motivo de una campaña temporal sobre el cambio climático, lo que se consideró como una experiencia exitosa de crecer con excelencia: «nos dimos cuenta de que podíamos hacer arraigar la cultura si elegíamos a las personas adecuadas» (Ricken Patel). Hasta 2011, la organización operaba con tres niveles (director ejecutivo, director de campañas y activistas) y, a finales de 2011, contrató a otras 40 personas más en plantilla. Actualmente, Avaaz cuenta con una plantilla de 80 personas y recientemente ha evolucionado a una estructura de cinco niveles (director ejecutivo, jefe de campañas, director de la campaña, activistas senior y activistas), con una proporción de 15 empleados por cada jefe de campaña. Los equipos de las campañas son deliberadamente pequeños (entre 2 y 5 personas) y los integrantes cambian constantemente de designación para evitar los grupos aislados, promoviendo y permitiendo que todos hablen por la organización como un todo en las decisiones que toman. Hay un interés consciente en desarrollar una cultura organizativa muy lograda, basada en el mayor éxito posible de las campañas.

«No me inspiré en WallMart, pero tengo la convicción de que en un sistema de gestión la cultura de la organización es fundamental.»

—Ricken Patel<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Entrevista a Ricken Patel celebrada el 9 de diciembre de 2011.

## Desafíos a escala mundial

Por último, para crecer aún más queda el desafío de traducir la web a más idiomas y superar las barreras lingüísticas con equipos de personas que sean capaces de traducir a varios idiomas y comunicar en un lenguaje claro y adaptado a las distintas culturas. En la actualidad, se está trabajando para traducir al árabe, japonés, ruso, coreano e hindi. Por último, mantener la visión global que permite a la gente de países de todo el mundo hacerse eco de las campañas también es un desafío continuo que requiere un proceso rápido de análisis y selección. A medida que la comunidad crezca y se multipliquen las campañas propuestas, esto continuará siendo un desafío.

### Anexo 1. Algunas campañas de prensa

En este anexo se muestran anuncios a toda página de Avaaz para campañas clave.



Anuncio aparecido en el Financial Times el 9 de diciembre de 2011, en el transcurso de las negociaciones de la 17.ª Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en Durban. El anuncio se dirige a la India, Japón, EE. UU. y Canadá, y su poderoso mensaje causó cierta consternación incluso entre otros activistas.



Anuncio de la campaña de Avaaz en la República del Congo publicado en El País en 2008 para apoyar el envío de tropas de paz españolas a la región en misión de paz para evitar más derramamiento de sangre. Foto: Laura Rico Piñeres

## Anexo 2. Encuesta a los usuarios en 2012

154.378 personas de 195 países, en 9 idiomas diferentes, realizaron la encuesta a finales de 2011, y se identificaron los siguientes temas prioritarios para Avaaz en 2012.

TEMA PRIORITARIO	PORCENTAJE DE VOTOS
<b>Derechos humanos</b>	77,32%
<b>Política económica para el interés público</b>	68,12%
<b>Corrupción política</b>	67,68%
<b>Cambio climático y medio ambiente</b>	67,68%

TEMA PRIORITARIO	PORCENTAJE DE VOTOS
<b>Movimientos democráticos</b>	59,90%
<b>Guerra y paz</b>	62,44%
<b>Pobreza y desarrollo</b>	61,34%
<b>Alimentos y salud</b>	49,56%
<b>Biodiversidad y conservación</b>	54,29%

A partir de una serie de campañas seleccionadas, los usuarios dieron prioridad a los siguientes temas.

TEMA PRIORITARIO	PORCENTAJE DE VOTOS
<b>No al tráfico de personas</b>	63,43%
<b>Apoyar el movimiento Occupy y desafiar la apropiación de nuestras democracias por parte de las grandes corporaciones</b>	62,19%
<b>Parar la deforestación</b>	66,62%
<b>Parar la corrupción política</b>	61,27%
<b>Lograr un acuerdo climático global sólido</b>	60,75%
<b>Regular el comercio agrícola y la industria alimentaria</b>	50,02%
<b>Desarme global</b>	53,88%
<b>Contribuir a erradicar la pobreza</b>	48,03%
<b>Promover la paz entre Israel y Palestina</b>	46,63%
<b>Proteger la libertad de Internet</b>	50,55%

TEMA PRIORITARIO	PORCENTAJE DE VOTOS
<b>Proteger nuestros océanos y la biodiversidad</b>	56,94%
<b>Proteger la independencia de los medios de comunicación</b>	49,50%
<b>Proteger la libertad de información</b>	51,48%
<b>Eliminar las subvenciones a los combustibles fósiles</b>	50,73%
<b>Parar la legislación contra el colectivo homosexual</b>	37,48%
<b>Presionar a China para que juegue un papel internacional responsable frente a la represión en el Tíbet</b>	43,86%
<b>Apoyar los movimientos de la primavera árabe</b>	32,90%
<b>Poner fin a la guerra contra las drogas</b>	32,80%

## Referencias principales

### Avaaz

www.avaaz.org (Consulta: entre diciembre de 2011 y febrero de 2012).

### El País

Anuncio de la campaña de Avaaz sobre la República del Congo publicado en 2008.

### Financial Times

Anuncio «Will they sign Africa's death sentence», publicado el 9 de diciembre de 2011.

### Gazetadopovo

«Website mobilises 10 million for collective action», publicado el 30 de octubre de 2010.

### Luis Morago

Director de campaña de Avaaz, entrevistado el 7 de noviembre de 2011.

### The New York Times (2008)

«Richest nations pledge to half greenhouse gases», publicado el 9 de julio de 2008.

### Ricken Patel

Director ejecutivo de Avaaz, entrevistado el 9 de diciembre de 2011.

### Revista Time (2012)

«How a New York City based Activist has become a player in Syria», publicado el 15 de marzo de 2012.

### The Times of India (2011)

«Indian origin Canadian is voice of Jan Lokpal», publicado el 11 de agosto de 2011.

## Fundació Banc dels Aliments de Barcelona: la campanya Gran Recapte d'Aliments

«En 2011, el Gran Recapte d'Aliments recollí 1.100 tonelles de aliments (equivalents a 2 milions d'euros). ¿Què altra ONG pot recaptar dos milions en un dia? És senzill: el Gran Recapte funciona perquè la gent sap que els aliments van a als pobres. Des d'una perspectiva comercial, el missatge és clar.»

—Jordi Peix, fundador del Banc dels Aliments de Barcelona.

<b>Misión</b>	Luchar contra la pobreza y el despilfarro de alimentos, con la campaña anual <i>Gran Recapte d'Aliments</i> para concienciar sobre ambos problemas.
<b>Fundada</b>	La Fundació se creó en 1987 y el primer <i>Gran Recapte</i> tuvo lugar en 2009.
<b>Escalabilidad</b>	Actualmente trabaja a nivel regional y ayuda a otras ciudades a replicar la campaña, con potencial para ampliarlo a nivel nacional.
<b>Localización</b>	Barcelona (España)
<b>Financiación</b>	Donaciones de la industria alimentaria, administraciones públicas, empresas y particulares.
<b>Impacto social</b>	En 2011, más de 180 ciudades participaron con 600 puntos de recogida, 7.500 voluntarios y un total de 1.095 toneladas de alimentos recogidos y distribuidos.
<b>Innovación abierta</b>	Sí, un concepto compartido en toda Europa.
<b>Innovación</b>	Cadena solidaria de alimentos, efectiva y de bajo coste, para corregir los desequilibrios entre la oferta y la demanda.

## Introducción

Este apartado ofrece una panorámica del Banc dels Aliments de Barcelona como organización, lo que se propuso lograr, sus principios fundacionales y la forma de actuar durante el año. También explica la mayor campaña del banco, el «Gran Recapte d'Aliments» ('gran colecta de alimentos') y el papel que esta desempeña en la misión general.

La Fundació Banc dels Aliments de Barcelona fue fundada como organización no lucrativa en 1987 por el entonces director general del Departament d'Agricultura i Pesca del gobierno catalán, Jordi Peix. Jordi se inspiró, por un lado, en el trabajo del activista brasileño Josué de Castro<sup>27</sup> contra la pobreza urbana y, por el otro, en el modelo de otros bancos de alimentos que ya funcionan en varios países europeos. La Fundació se financió con fondos privados, tanto del fundador como de un pequeño grupo de colegas, y se propuso alcanzar dos objetivos paralelos: luchar contra la pobreza y el hambre en la zona de Barcelona y reducir el despilfarro de alimentos.

<sup>27</sup> Josué de Castro, nutricionista y activista brasileño, y antiguo presidente de la FAO, es conocido sobre todo por su libro *Geografía del hambre*, publicado en 1946.

## Principios fundacionales

El Banc dels Aliments actúa acorde a dos principios claros: el primero es la gratuidad, «nada se compra y nada se cobra» (Antoni Sansalvadó, presidente del Banc dels Aliments).<sup>28</sup> Los alimentos se reciben y se reparten sin dinero de por medio. Siempre que sea posible todas las donaciones se hacen en forma de alimentos (no de dinero), y en ningún caso el alimento distribuido se vende al destinatario final. El segundo es el voluntariado. El banco fue fundado por un grupo de voluntarios, quienes al principio pusieron un anuncio para encontrar un director general voluntario y, apenas 14 años después, en el año 2000, el banco ya tenía personal en nómina. Actualmente, el Banc dels Aliments cuenta con siete empleados a jornada completa y un equipo de 180 voluntarios que trabajan una media de 12 horas semanales.

El Banc dels Aliments trabaja en un contexto de pobreza creciente; el desempleo en España ha pasado del 9 al 20% en los últimos cuatro años, y al mismo tiempo, se despilfarran una enorme cantidad de alimentos. En Cataluña se despilfarran cada año una media del 7% de todos los alimentos sólidos que se compran, por un valor de 841 millones de euros: el equivalente a alimentar 500.000 personas durante todo un año, o dejar de emitir 520.753 toneladas de CO<sub>2</sub>. (Agència de Residus de Catalunya)<sup>29</sup>.

«El mayor escándalo no es que la gente pase hambre, sino que se despilfarran alimentos. La industria alimentaria despilfarran alimentos, las instituciones despilfarran alimentos, las empresas despilfarran alimentos, las familias despilfarran alimentos y, al mismo tiempo, la gente pasa hambre.»

—Jordi Peix, fundador del Banc dels Aliments de Barcelona.

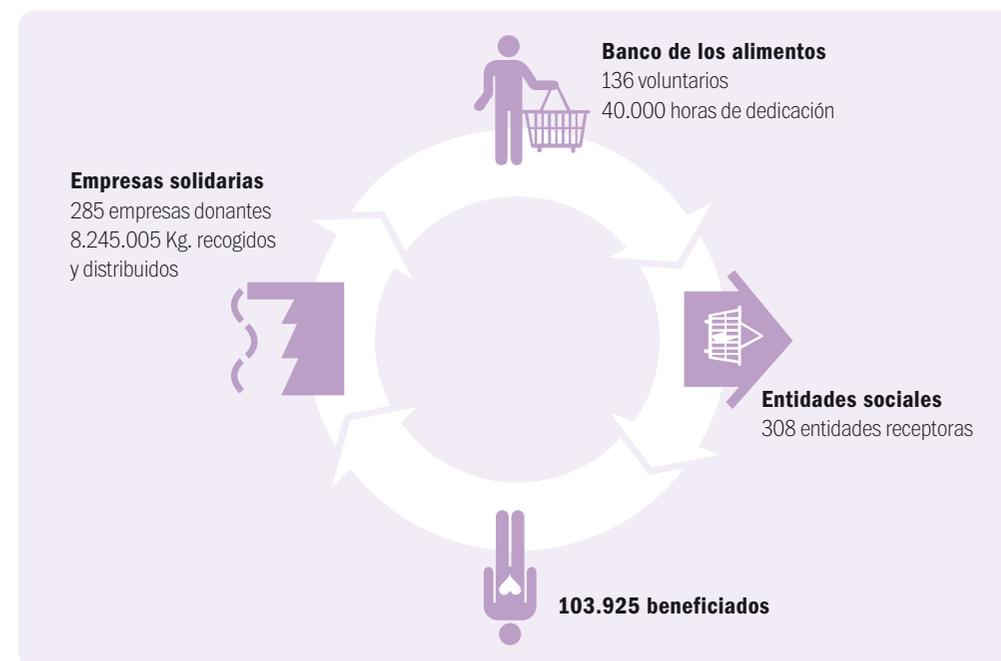
## Cadena solidaria de alimentos

El Banc dels Aliments ha creado una innovadora cadena solidaria entre las empresas donantes que proporcionan los alimentos, las organizaciones receptoras que los distribuyen a personas en situación económica de alto riesgo, y los voluntarios comprometidos con la lucha contra la pobreza y el despilfarrar de alimentos. En 2011, esta red estaba integrada por 320 empresas donantes, 311 organizaciones receptoras y 200 voluntarios que cooperaron durante todo el año para ayudar a 114.845 personas necesitadas. Este sistema, conocido como «cadena solidaria de alimentos», se basa en compensar los desajustes entre la oferta y la demanda de alimentos. Una vez que se detectan excedentes, estos se recogen, se clasifican en el almacén del banco y se entregan a los necesitados con arreglo a una serie de normas que garantizan que la comida cumple todos los requisitos sanitarios al llegar a su destino final. Los alimentos se reciben de los donantes semanalmente y cada entidad receptora visita el banco por lo menos una vez al mes para recoger su parte, calculada en función de la cantidad y el tipo de personas a las que sirven comida (por ejemplo, ancianos, niños desnutridos, enfermos terminales, ex drogadictos, etc.).

<sup>28</sup> Entrevista a Antoni Sansalvadó, presidente del Banc dels Aliments, celebrada el 14 de marzo de 2012.

<sup>29</sup> En Cataluña, cada año se despilfarran 262.471 toneladas de alimentos en comercios, restaurantes, bares y hogares, el equivalente a 34,9 kg por persona y año, o 96 g por persona y día (Agència de Residus de Catalunya).

Figura 8. Cadena solidaria de alimentos del Banc dels Aliments



Fuente: Informe anual de 2010 del Banc dels Aliments

## La campaña Gran Recapte d'Aliments

Con el fin de lograr sus principales objetivos de luchar contra la pobreza e impedir el desperdicio de alimentos, el Banc d'Aliments tiene un tercer objetivo, que consiste en crear una actitud de solidaridad en torno a la pobreza y el hambre, y esto se consigue en gran medida a través de su campaña anual, el Gran Recapte d'Aliments. En colaboración con los otros tres bancos de alimentos de Cataluña, particulares y empresas donan alimentos a través de una serie de puntos de recogida en supermercados, escuelas y otros lugares públicos. Posteriormente, los alimentos se reparten entre los cuatro bancos de alimentos, se clasifican y se redistribuyen a entidades receptoras de toda Cataluña. La campaña tiene lugar durante tres días en noviembre: dos días para la recogida (viernes y sábado) y un día para la clasificación (domingo), con los alimentos listos para ser distribuidos el lunes. El primer Gran Recapte se organizó en 2009, y en 2011 más de 180 ciudades participaron en la campaña, con 600 puntos de recogida (300 de ellos en Barcelona), 7600 voluntarios y un total de 1095 toneladas de alimentos recogidos y distribuidos a través de entidades de toda Cataluña. La campaña va dirigida al público en general y a la industria alimentaria. En 2010 se puso en marcha un sistema de donaciones online para aumentar la participación en la campaña, de modo que aquellas personas a las que les fuera imposible acercarse a un punto de recogida pudieran donar alimentos o dinero por Internet. Los alimentos donados durante la campaña representan aproximadamente el 10% de los alimentos recogidos anualmente, y están valorados en 2 millones de euros.

Figura 9. Punto de recogida en un supermercado Caprabo de Barcelona



## Logros hasta la fecha

Este apartado contiene un breve historial de lo conseguido por la organización desde que fuera fundada hace 25 años, y hace un seguimiento del Gran Recapte desde 2009, año en que tuvo lugar por primera vez. Aunque la organización ha mostrado un crecimiento constante desde su fundación, el primer Gran Recapte supuso un punto de inflexión. Conviene señalar que estos logros son obra de un equipo de solo siete empleados en nómina (el primero contratado en el año 2000) y de un grupo cada vez mayor de voluntarios.

## 25 años luchando contra la pobreza

Desde su fundación en 1987, el Banc dels Aliments presenta un crecimiento continuo tanto por los resultados (medidos en kilos de alimentos recogidos y en el número de beneficiarios) como por el tamaño de la organización (medida en número de empresas donantes, entidades receptoras y voluntarios). Dos momentos clave en la historia de la organización fueron la contratación del primer director con nómina en el año 2000 y la organización del primer Gran Recapte d'Aliments en 2009.

Tabla 9. La historia del Banc dels Aliments, en 5 fases

	FASE 1		FASE 2		FASE 3		FASE 4		FASE 5	
DIRECCIÓN	BOFARULL, 11		PG TORRAS I BAGES, 154		SARDENYA, 372		MOTORS, 122 (RENOVACIÓN)		MOTORS, 122	
AÑO	1988	1997	1998	2000	2001	2003	2004	2004	2010	
<b>Toneladas de alimentos</b>	227	1.026	1.251	2.050	2.084	2.138	1.869	7.402	8.245	
<b>Empresas donantes</b>	29	132	161	201	240	332	340	402	285	
<b>Entidades receptoras</b>	64	237	253	244	246	275	281	296	308	
<b>Voluntarios</b>	18	36	36	41	45	56	57	89	136	
<b>Beneficiarios</b>	1.500	44.000	44.000	47.000	48.000	55.525	57.000	91.862	10.925	
<b>Valor de los alimentos</b> (en millones de euros)	0,4	2,57	3,11	4,83	5,45	5,28	4,67	15,6	19	

Fuente: Informe anual de 2011 del Banc dels Aliments

La proporción de alimentos recibidos aumentó considerablemente en 2009, pasando del 34 al 48% del total de donaciones, cuando se organizó el primer Gran Recapte d'Aliments. Desde entonces, esta proporción ha ido en aumento y actualmente representa más del 50% de las donaciones totales.

Tabla 10. Ingresos del Banc dels Aliments (2008-2012)

	2008	2009	2010	2011	2012 (estimado)
<b>Total (toneladas)</b>	7.043	7.402	8.245	10.161	14.000
<b>Donaciones de la UE</b>	4.630	3.847	3.751	4.746	7.500
<b>Donaciones y colectas</b>	2.413	3.554	4.493	5.465	6.500
<b>Porcentaje del total</b>	34%	48%	51%	54%	46%
<b>Beneficiarios</b>	57.381	79.899	103.925	115.129	120.000
<b>Entidades receptoras</b>	279	282	308	310	312
<b>Kg/beneficiario</b>	122,7	92,6	79,3	88,3	116,6

Fuente: Informe anual de 2011 del Banc dels Aliments

Los alimentos donados al Banc dels Aliments provienen de varias fuentes, siendo la más grande la Unión Europea, que distribuye los excedentes de alimentos de los mercados internacionales entre cada país europeo proporcionalmente a su población y a su PIB. En el caso de Barcelona, segunda ciudad más grande de España y principal puerto europeo, el segundo mayor donante es la propia industria alimentaria. El Banc dels Aliments mantiene acuerdos con diez grandes distribuidores de alimentación, de los cuales seis proveen alimentos una

vez por semana, y en el caso de los cuatro restantes, el Banc dels Aliments acude a sus fábricas para recoger los alimentos también semanalmente. Otra importante fuente de alimentos es el sector agrícola, debido en gran parte a las fluctuaciones estacionales de la producción y a las estimaciones erróneas de oferta y demanda.

**Tabla 11.** Desglose de la recepción de alimentos del Banc dels Aliments (2011)

SECTOR	TONELADAS	% DEL TOTAL	
<b>Industria alimentaria</b>	2.555	25%	
<b>Sector de la distribución</b>	650	6%	Mercados (481 toneladas) Supermercados (167 toneladas)
<b>Donaciones y Gran Recapte d'Aliments</b>	1.005	10%	
<b>Producción agrícola</b>	1.170	12%	Zumos de frutas (422 toneladas) Fruta (750 toneladas)
<b>Unión Europea</b>	4.750	47%	
<b>Total</b>	10.169	100%	

Fuente: Informe anual de 2011 del Banc dels Aliments

## 25 años reduciendo el despilfarro de alimentos

Cada año, el Banc dels Aliments evita el despilfarro de millones de kilos de alimentos clasificados como «consumibles, pero no comercializables». Esto se consigue identificando los puntos de entrada clave en la cadena alimentaria, como son:

**La proximidad de la fecha de caducidad.** Los supermercados solo almacenan en sus estanterías aquellos alimentos que tienen una determinada fecha de caducidad o de consumo recomendado. Cuando le queda menos de una semana suele retirarlo de las estanterías, tras lo cual tiene tres opciones: destruir el producto (cuesta dinero), lanzarlo a un vertedero (es ilegal) o dárselo a un banco de alimentos. El Banc dels Aliments recibe a menudo alimentos a falta de tan solo siete días para que se cumpla la fecha de caducidad, por lo que es preciso actuar rápidamente para que llegue al consumidor final.

**La sobreproducción.** España tiene un alto nivel de producción agrícola y, a causa del error latente del 5% en las estimaciones del sector con respecto a la oferta y demanda, hay ciertas épocas del año en las que se obtiene un excedente de producción. El Banc dels Aliments gestiona ese excedente convirtiendo la fruta en zumo y en conservas de fruta, o simplemente redistribuyendo entre las entidades receptoras aquellas frutas y hortalizas que ya no son vendibles en los establecimientos convencionales.

**La producción con tara.** Normalmente, las empresas no pueden vender los productos que presentan algún defecto visual de poca importancia, como por ejemplo la textura de la superficie de un paté. En estos casos, el Banc dels Aliments acepta el producto para redistribuirlo.

**Las fluctuaciones estacionales.** Debido a la falta de rigor en los cálculos de producción, a menudo las empresas no pueden vender sus productos fuera de temporada (por ejemplo, panetones después de

Navidad o gazpacho después del verano). Estas fluctuaciones también se pueden producir diariamente: en un día especialmente caluroso, por ejemplo, se vende más helado y menos yogur, lo que significa que habrá más yogures próximos a caducar (con una vida útil más corta en las estanterías).

## El reconocimiento público

Actualmente, el Banc dels Aliments es tan conocido en España como una de las ONG más grandes y reconocidas del país: la filial española de Oxfam (Intermón Oxfam). Según un estudio elaborado en 2011, que comparaba la notoriedad del Banc dels Aliments con Intermón y la filial española de Médicos sin Fronteras<sup>30</sup>, en España el 55% de la población ha oído hablar del Banc dels Aliments (solo 7 puntos por debajo de Intermón). Pese a ello, solo el 17% sabía exactamente a lo que se dedica la organización, siendo una gran mayoría los que creían que se dedica a enviar alimentos a los países en vías de desarrollo o a recaudar dinero para comprar comida a los más necesitados. En general, el Banc d'Aliments es más conocido entre personas de edades comprendidas entre 35 y 49 años de grupos de clase media, y su actividad cada vez es más conocida en el área metropolitana de Barcelona.

**Figura 10.** Alimentos recibidos por el Banc dels Aliments



## Impacto y grado de transformación

¿Cuál es el impacto real del Gran Recapte d'Aliments y en qué medida ayuda al Banc dels Aliments a cumplir su misión? ¿De qué manera ha contribuido a luchar contra la pobreza y a reducir el despilfarro de alimentos en Cataluña? En este apartado se explica el grado de transformación que ha logrado esta campaña, no ya por las toneladas de alimentos donados, sino sobre todo por la movilización de la sociedad civil para combatir la

<sup>30</sup> El estudio, realizado con entrevistas telefónicas a 1000 personas de entre 15 y 75 años pertenecientes a distintos niveles socioeconómicos, fue elaborado de forma gratuita por la empresa de estudios de mercado TNS (<http://www.tns-global.es>).

pobreza local, con repercusiones durante todo el año de las operaciones de la entidad. El impacto del Gran Recapte es evidente, ya que desde el principio ha ido creciendo de manera exponencial, tanto por los kilos recogidos como por la cantidad de voluntarios (7.600 en 2011).

**Tabla 12.** Evolución del Banc dels Aliments desde 2009

	2009	2010	2011
<b>Número de voluntarios</b>	200	3.800	7.600
<b>Kilos recogidos</b>	200.000 kg	400.000 kg	1.127.000 kg
<b>Porcentaje del total de kg</b>	2,7%	10,5%	14,8%

Fuente: Banc dels Aliments

## Notoriedad y publicidad

Antes de poner en marcha el Gran Recapte, el equipo del Banc dels Aliments fue a visitar el banco de alimentos de Portugal para aprender de su experiencia y también se fijó en los de Francia e Italia. La primera impresión fue que el Gran Recapte era un excelente mecanismo para recoger más kilos de alimentos. Sin embargo, lo que explicaron al equipo de Barcelona es que los alimentos son solo una parte de los resultados de la campaña, y que la publicidad que esta genera acaba teniendo un impacto mucho mayor.

La campaña, de tres días de duración, la organiza el Departamento de Comunicación —integrado por veinte personas— durante un periodo de seis meses y, aunque los alimentos recogidos suponen una importante contribución al Banc dels Aliments —más o menos el equivalente a un mes normal—, el impacto más importante de la campaña es la publicidad que genera para la organización y que tiene repercusiones positivas para el resto del año. El Gran Recapte saca el Banc dels Aliments a la calle, en las noticias y en la vida cotidiana de la gente.

Gran parte del éxito de la campaña en sí se debe a su clara estrategia de comunicación, que se basa en lograr un alto grado de notoriedad. Con los equipos de voluntarios vistiendo la camiseta de la campaña apostados junto a las cajas de los supermercados con enormes contenedores de cartón rotulados para la ocasión y repletos de alimentos, existe una alta probabilidad de que los clientes depositen algún producto al pasar por al lado. Con 600 acciones como esta durante dos días por toda Cataluña, queda claro por qué la campaña es capaz de atraer la atención de los medios.

En 2011, la campaña del Gran Recapte apareció en la portada del diario de tirada nacional *La Vanguardia* durante tres días seguidos, y obtuvo menciones destacadas en la cadena de televisión autonómica TV3, en COMRàdio y en muchos otros medios catalanes. El equipo del Banc dels Aliments es plenamente consciente de que el Gran Recapte les ayuda a lograr su objetivo durante todo el año, puesto que la gran publicidad generada incrementa las donaciones y el apoyo para el resto del año por parte de las empresas, la industria alimentaria y los particulares.

La relación con la prensa presenta dos vertientes: por un lado, ofrece gratis publicidad, spots y anuncios, lo cual es útil, pero no alcanza tanto impacto como el compromiso personal de los periodistas que pueden escribir un artículo, hacer entrevistas en la radio o incluso asegurar la inclusión en portada de noticias sobre

la campaña. Esta relación personal con las personas que genera la campaña es clave para la atención que logra acaparar. La relación con el sector público es similar a la de la prensa, ya que confiere credibilidad y notoriedad a la campaña: el alcalde de Barcelona puede llegar a participar en un acto promocional de la campaña, al igual que otros funcionarios públicos de localidades más pequeñas de toda Cataluña.

«El día del Gran Recapte recoges los alimentos, y el resto del año recoges el fruto real de tu trabajo»

—**Antoni Sansalvadó**, presidente del Banc dels Aliments.

«Te pasas seis meses organizando una campaña, y justo después llegan los beneficios: toda una serie de escuelas, empresas y voluntarios vienen y te ofrecen ayuda, donan dinero, organizan una campaña, etc. La respuesta es increíble y apenas podemos atender a todos los ofrecimientos de ayuda.»

—**Laia Guinjoan**, directora de Comunicación.

Un ejemplo del tipo de ayuda que reciben es la de la empresa tecnológica SAP, que llegó a Barcelona para celebrar un congreso. Al oír hablar del Banc dels Aliments con motivo de la campaña del Gran Recapte, la empresa organizó su propia campaña pidiendo a los asistentes que llevaran un kilo de arroz al congreso. Además del arroz recogido, la compañía hizo una aportación adicional de 40.000 € y se ofreció a instalar un nuevo sistema de software para la organización.

## Fomentar la solidaridad latente

La cantidad de voluntarios que participan en el Gran Recapte d'Aliments ha crecido de manera exponencial desde la primera edición en 2009, y el secreto de este éxito, según el presidente de la organización, es que esta campaña es una manera práctica de ayudar a los necesitados, un factor que considera clave para conseguir el apoyo no solo de las organizaciones donantes de alimentos, sino de todo tipo de organizaciones de la sociedad civil.

«A fin de cuentas, la gente no necesita mucha persuasión para hacer el bien. Solo necesitan una razón suficientemente buena y una solución práctica.»

—**Antoni Sansalvadó**<sup>31</sup>

Dando por sentado que existe una solidaridad latente en todo el mundo, el Gran Recapte ofrece a los particulares una forma fácil de ayudar a los más desfavorecidos. ¿Qué puede ser más fácil y rápido que meter un alimento más en el carrito de la compra para donarlo a un grupo de personas que te esperan sonrientes tras pasar por caja? En 2011, los periodistas plantearon la pregunta al Banc dels Aliments: «¿Qué pasa con la crisis? ¿Cómo se las arreglarán?». Sorprendentemente, la respuesta fue mayor que nunca. Según el presidente, tal vez porque precisamente muchas personas tienen a alguien cercano en una situación económica delicada o sin empleo, aún están más dispuestos a ayudar. «Sí, estamos en crisis, pero ha venido más gente y con los bolsillos más llenos que nunca», asevera Antoni Sansalvadó.

Otra motivación para involucrarse en la campaña es el ambiente que se forma el día de la clasificación. Los directivos de Kraft Foods —la segunda multinacional más importante de alimentos— se sintieron tan identificados con la frenética actividad de este día y el espíritu fraternal que se

<sup>31</sup> Entrevista a Antoni Sansalvadó, presidente del Banc dels Aliments, celebrada el 14 de marzo de 2012.

respiraba, con miles de voluntarios clasificando toneladas de kilos de comida con la música a todo volumen en el almacén, que decidieron enviar a 30 miembros de su equipo directivo para participar en la jornada en 2011.

## Solución al desequilibrio nutricional

Además de la publicidad generada y de fomentar que las personas ofrezcan voluntariamente su tiempo y dinero, otra consecuencia importante de la campaña es el equilibrio nutricional que aporta a los beneficiarios. Durante el año, el Banc dels Aliments no acepta huevos, pescado ni carne, ya que esto requeriría una infraestructura logística y de refrigeración que haría insostenible el proceso. En consecuencia, durante el año no siempre se consigue el equilibrio entre lípidos, glúcidos y proteínas. Por este motivo, se solicitan productos específicos; por ejemplo, productos altos en proteínas, como latas de atún. Dado que estos productos tienen una vida útil relativamente larga y son más caros que el arroz y la pasta, por lo general se realizan menos donaciones durante el año. Durante los días de la campaña se piden botes de legumbres (lentejas, garbanzos y judías). El aceite de oliva, que no caduca, también es un producto caro que no se suele donar durante el resto del año y tiene un alto valor nutricional. El Gran Recapte se centra más en la calidad que en la cantidad de los alimentos para corregir el desequilibrio nutricional que padecen las personas más necesitadas.

Figura 11. Póster del Gran Recapte d'Aliments de 2011



## Colaboración intersectorial e innovación conectada

Este apartado aborda las relaciones que mantiene el Banc dels Aliments con las principales partes interesadas (la industria alimentaria, otras organizaciones donantes y las entidades receptoras) para asegurarse de que cumplen con los objetivos generales. También se explica cómo estas relaciones aseguran que la campaña del Gran Recapte alcance el impacto deseado para el resto del año.

### Industria alimentaria

Según afirma el presidente del Banc dels Aliments, los productos que no son comercializados por la industria alimentaria a menudo acaban en vertederos. Esta actividad, además de ser ilegal, conlleva un gran coste económico y aumenta la contaminación medioambiental, especialmente con ciertos productos que no son biodegradables y que pueden causar daño a las fuentes hídricas, tales como los productos lácteos. Otros productos terminan en lo que se conoce como mercados secundarios y se venden a comisión. Normalmente, un banco de alimentos evita que los productos acaben en vertederos, los clasifica y, gracias a una red de organizaciones, garantiza su rápida distribución entre las personas necesitadas.

El mensaje transmitido a la industria alimentaria es que con la donación de alimentos las empresas se ahorran el coste de desechar los productos, evitan el impuesto de gestión de residuos (actualmente en España es un importe todavía insignificante, no así en otros países como el Reino Unido, donde es mucho más prohibitivo), evitan el mercado negro de alimentos y la mala prensa asociada, y ganan en credibilidad y transparencia. Además, estas donaciones tienen reducción impositiva del 35%.

Hay tres tipos de empresas de alimentación que colaboran con el Banc dels Aliments: las que proporcionan alimentos al banco semanalmente como parte de su proceso de distribución (aquí se incluyen unas cuantas empresas grandes como Danone, Grupo Leche Pascual, Kraft Foods España, Unilever Foods España y Wrigley); un segundo grupo que hacen donaciones periódicamente pero que no entregan los productos al banco; y un tercer grupo que dona de forma esporádica cuando tiene excedentes por distintas razones (por ejemplo, la fluctuación estacional, la sobreproducción o un acontecimiento imprevisto, como una huelga de transporte que hace inviable entregar el producto en destino). Sin embargo, la relación del Banc dels Aliments con la industria alimentaria está cambiando, ya que las empresas son cada vez más eficientes y despilfarran menos alimentos. Por esta razón, el banco ha diversificado sus actividades y ahora incluye una serie de pequeñas empresas que realizan donaciones esporádicamente.

Con motivo de la campaña, dos personas del departamento de recaudación de fondos que durante todo el año gestionan la relación con entre 20 y 30 donantes habituales, llaman a cada empresa para solicitar su apoyo a la campaña, ya sea donando productos específicos, colaborando con el transporte, organizando un punto de recogida o enviado a parte de su plantilla como voluntarios.

### Otras industrias (no alimentarias)

De acuerdo con sus principios fundamentales y para no distorsionar el mensaje principal, el Banc dels Aliments normalmente pide alimentos en lugar de donaciones monetarias, y esto también es así en el caso de las empresas que no pertenecen al ramo de la alimentación. En 2010, se organizaron 52 colectas solidarias en empresas de otros sectores, como por ejemplo Endesa, la empresa de energía, que durante la celebración de su centenario organizó una serie de conciertos con un conjunto brasileño y fijó el precio de la entrada en un kilo de arroz para el Banc dels Aliments. Otras compañías ofrecieron apoyo logístico, do-

naron vehículos y, en algunos casos, hicieron donaciones en efectivo. Algunas de estas empresas fueron Credit Suisse, Fundación Prevent, Gas Natural, Invitrogen, Volkswagen y Endesa. Para el Departamento de Comunicación, el mensaje es simple y es relativamente fácil obtener una donación: «Es una cadena de solidaridad: si durante todo el año ayudo a los necesitados, las empresas mostrarán interés en participar activamente en esta cadena y ayudar al Banc dels Aliments para que podamos seguir ayudando a otros. El mensaje es claro», afirma Laia Guinjoan, directora de Comunicación.<sup>32</sup>

El Banc dels Aliments tiene una serie de costes básicos de funcionamiento y durante el año el equipo de recaudación de fondos busca empresas que ayuden a cubrir esos costes, siempre que sea posible pidiendo donaciones para artículos específicos, tales como un vehículo nuevo, una instalación en el almacén o un programa de software. Este departamento también trata de encontrar empresas ajenas al sector de la alimentación con un programa de responsabilidad social corporativa, en el que un grupo de voluntarios lleve a cabo proyectos tales como tareas de mantenimiento de edificios, la clasificación de los alimentos o incluso colectas de alimentos dentro de la empresa. La manera más efectiva de convencer a estas empresas es invitándolas al almacén para que vean cómo funciona el banco. «Cuando ven que esto no es una barraca, sino más bien una empresa bien dirigida, quedan muy impresionados», comenta Antoni Sansalvadó, presidente de la entidad. Durante el Gran Recapte, estas empresas son contactadas de nuevo para que aporten un apoyo adicional.

## Entidades receptoras

Las siguientes de la fila en la cadena alimentaria son las organizaciones receptoras, que van desde residencias de ancianos hasta albergues de acogida para personas sin hogar, pasando por centros de apoyo a la inmigración, orfanatos y centros de rehabilitación. La relación con estas organizaciones se gestiona cuidadosamente durante el año y requiere una atención especial durante la campaña del Gran Recapte. Al igual que con todos los eslabones de la cadena solidaria de alimentación, la red de entidades receptoras ha crecido enormemente desde la primera campaña, pasando de 7.000 beneficiarios en 2008 a 120.000 en 2012. Según el presidente, cuando la red era más pequeña todo el mundo se conocía bien y las entidades receptoras no pedían mucho. Ahora la red ha crecido, la capacidad y la reputación del banco son mayores, las relaciones con las entidades receptoras son más complejas y el apoyo no se limita a las donaciones de alimentos, especialmente en lo referente al voluntariado para grandes colectas, como el Gran Recapte o la Operación Kilo de los supermercados Carrefour y Eroski.

La red ha crecido y con ella los riesgos de que se abuse del sistema. Ahora se ha implantado un mecanismo de supervisión para garantizar que las organizaciones receptoras no incumplen la filosofía del banco vendiendo los alimentos que reciben. En un caso reciente se descubrió que una entidad vendía los alimentos que el Banc dels Aliments le había donado. La organización en cuestión fue retirada de la red. En otro caso, una residencia de ancianos también fue apartada porque el banco consideró que abusaba del sistema al ya recibir ayuda de las autoridades públicas para cubrir el coste de los alimentos. La supervisión se realiza mediante una encuesta anual, así como una visita como mínimo —normalmente, más de una— a la entidad cada año. Además se celebran encuentros para reunir a las distintas entidades. Al principio se reunían según el tipo de entidad, pero más recientemente se ha adoptado el criterio de la ubicación geográfica, que ha facilitado un sinfín de colaboraciones prácticas, como por ejemplo compartir el transporte o el espacio de almacenaje y compartir recursos para el Gran Recapte. El contacto perma-

<sup>32</sup> Entrevista a Laia Guinjoan, directora de Comunicación, 14 de marzo de 2012.

nente con las organizaciones receptoras es esencial para dirigir las operaciones semanales, además de una comunicación necesaria para solicitar una mayor implicación durante la campaña.

Para el Gran Recapte se pide a las entidades receptoras que participen voluntariamente en supermercados o mercados durante los dos días que dura la recogida de alimentos. Posteriormente, las empresas de transporte y cadenas de distribución llevan todos esos alimentos al almacén del Banc dels Aliments. Una vez allí, se clasifican y distribuyen sobre un principio justo. Solo las organizaciones receptoras que prestan voluntarios en los puntos de recogida más allá de un radio de 50 km de Barcelona pueden quedarse lo que recogen directamente para su organización. El resto hacen su trabajo de voluntarios en los puntos de recogida y los alimentos se transportan al almacén del banco. Esto puede significar que una pequeña organización que alimenta a 20 personas puede haber recogido 5.000 kg de alimentos para entregarlos a Barcelona solo porque se encuentra junto a un gran supermercado, mientras que la propia entidad solo recibirá 500 kg una vez finalizada la clasificación. Otra organización más grande puede que haya recogido solamente 500 kg por estar cerca de un supermercado más pequeño, pero a su vez recibe una mayor proporción en función del número de personas a las que entregará alimentos. En ambos casos se aplica un principio de justicia en virtud del cual cada entidad receptora recibe una cantidad calculada en función del número y tipo de personas a las que atiende. Este sistema se aplica todo el año y también para el Gran Recapte. Coordinar este proceso requiere una cantidad considerable de recursos humanos y capacidad de persuasión, especialmente si las organizaciones no disponen de suficiente personal para el trabajo voluntario que se requiere de ellas y por tanto deben encontrar a otros que les ayuden. El mensaje que se lanza es:

«Los alimentos que recojamos en esta campaña se distribuirán entre todas las organizaciones receptoras, incluyendo la suya, así que lo único que pedimos es que sus voluntarios nos ayuden a recoger alimentos para que podamos seguir ayudándole.»

**Laia Guinjoan**

Para las entidades receptoras no habituales, el sistema es más simple y están encantadas de recoger lo que se les haya asignado.

Otros participantes importantes en la cadena alimentaria durante la campaña son **los consumidores** y los **voluntarios**, y los **otros bancos de alimentos catalanes**: Girona, Lleida y Reus, que funcionan conjuntamente con el de Barcelona para el Gran Recapte, si bien sus recursos son más limitados y recurren al apoyo del de Barcelona, sobre todo en lo que respecta a la comunicación.

## Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

El Banc dels Aliments funciona con una estricta filosofía de sostenibilidad económica, manteniendo los costes operativos al mínimo, con el número máximo de trabajadores como voluntarios y asegurándose de que los alimentos entren en el banco de forma gratuita.

## Excelencia operativa

Un aspecto clave de las operaciones del Banc dels Aliments es la buena gestión de su almacén, donde los alimentos tras ser entregados se clasifican según su valor nutricional, fecha de caducidad y tipo de alimento, se etiquetan y posteriormente se almacenan para la entrega o recogida del destinatario final.

Teniendo en cuenta que gran parte de los productos que llegan al banco tiene una vida útil muy corta (a veces incluso de 7 días), el proceso de clasificación y redistribución tiene que realizarse rápidamente para que los alimentos se entreguen antes de que venza la fecha de consumo recomendada. Este proceso está dirigido por el Departamento de Logística y Almacén, formado por un equipo de 43 voluntarios, y todos los que visitan el almacén se llevan la impresión de que es una empresa bien gestionada, con cintas transportadoras para clasificar los productos en cuanto se reciben, cajas etiquetadas y zonas de almacenaje, carretillas elevadoras y un patio de camiones y furgonetas de reparto. Además, todos y cada uno de los artículos que entran en el banco quedan registrados en la base de datos.

«Aunque somos una organización sin ánimo de lucro, debemos aplicar todos los criterios positivos de un negocio: eficiencia, buena administración y economizar todo cuanto sea posible, igual que lo haría una empresa.»

—**Antoni Sansalvadó**, presidente.

Esta eficiencia operativa básica se sustenta en una estructura de dirección clara, con 12 miembros en el Consejo de Administración, un equipo directivo y los 19 departamentos siguientes: Patronato, Dirección, Administración y Gestión Económica, Alimentos de la Unión Europea, Aprovisionamiento de Alimentos, Asesoramiento y Estudios, Certificados y Donaciones, Comunicación, Delegados Comarcales, Distribución y Relación con las Entidades, Colegios, Campañas de Recogida, Logística y Almacén, Recaudación y Recursos Económicos, Recursos Humanos y Voluntariado, Secretaría General, Seguridad Alimentaria, Sistemas Informáticos, y Soporte Administrativo, Material y Atención Telefónica. Cada departamento tiene una persona responsable, un conjunto claro de responsabilidades y la obligación de rendir cuentas sobre los objetivos principales. La única diferencia con un negocio convencional es que el personal es voluntario, los clientes (entidades receptoras) no pagan por los bienes que reciben y los proveedores (empresas donantes) trabajan de forma gratuita.

Esta eficiencia operativa básica que funciona a lo largo del año se pone a prueba durante los dos días del Gran Recapte y las semanas posteriores, en las que en lugar del equipo habitual de 43 voluntarios en el almacén trabajan hasta 600 personas en grupos de 80 en todo momento, y durante ese fin de semana se recibe lo mismo que durante un mes normal del resto del año. No obstante, el sistema es idéntico al que se utiliza a lo largo del año: se aplica el mismo el proceso de clasificación, los productos se registran electrónicamente de la misma forma y los voluntarios siguen la misma rutina. El transporte y la logística, sin embargo, son mucho más complejos, ya que si normalmente cada entidad visita el banco una vez al mes para recoger sus kilos de alimentos, durante el Gran Recapte todas las entidades lo visitan al menos una vez, y a menudo con más vehículos para poder recoger toda la carga que deben distribuir.

**Figura 12.** Almacén del Banc dels Aliments



*El almacén del Banc dels Aliments cuenta con un espacio de almacenaje de 2535 m<sup>2</sup>, capacidad para 1300 palés, 66 m<sup>2</sup> de cámaras refrigeradas y 6 vehículos (de los cuales dos son refrigerados).*

## Voluntarios satisfechos

El espíritu del voluntariado ha sido la piedra angular del Banc dels Aliments desde su fundación. Actualmente, la organización cuenta con un equipo de 180 voluntarios que prestan apoyo a 4.500 voluntarios de las entidades receptoras y un total de 7.600 voluntarios que participan en el Gran Recapte. La sostenibilidad económica de este personal es obvia, y el fundador se complace en señalar que «en el actual contexto de crisis no hemos tenido que dejar ir ni a una sola persona, incluso ahora que los sindicatos están reduciendo su personal en un 30%.»

Un aspecto esencial para el éxito de la gestión de los voluntarios es que son recompensados por su trabajo, no en términos monetarios, sino con la satisfacción de saber que están contribuyendo a algo efectivo y realmente útil. El rigor a la hora de medir la cantidad de alimentos que se entregan o saber cuántas personas se benefician de ello es una manera para lograr esa satisfacción, pero formar parte de una operación eficiente y bien organizada también se valora. Los voluntarios visitan a menudo las entidades receptoras y esto crea un vínculo emocional con su trabajo. De cualquier modo, según el fundador, no es «visitar a los pobres» lo que te hace sentir bien, sino más bien «hacer bien un trabajo que sabes que es útil». Este detalle reviste una gran importancia y se invierte una gran cantidad de comunicación para lograr este objetivo.

En el caso del Gran Recapte d'Aliments se mantiene esta filosofía de base, ampliada a una dimensión completamente distinta. En este caso, los voluntarios no son coordinados por el Departamento de Voluntariado, sino por el de Comunicación, integrado normalmente por un equipo de 16 personas, y por 20 para el Gran Recapte. Para el primer Gran Recapte de 2009, el equipo lanzó una campaña

para pedir voluntarios y se llegó a los 200 voluntarios. Sin embargo, para el segundo año el equipo se dio cuenta rápidamente de que sería mucho más efectivo llamar a grupos de voluntarios, y así empezaron a dirigirse a las asociaciones de scouts, escuelas, clubes deportivos y cualquier otro grupo similar. La respuesta fue extraordinariamente positiva y el número de voluntarios se multiplicó por más de diez hasta alcanzar los 3.800. El equipo también se dio cuenta de que era mucho más eficaz gestionar los voluntarios por equipos que de forma individual, y designaron a un coordinador de voluntarios de cada grupo y para cada punto de recogida, lo que significa tener que tratar con alrededor de 300 personas para distribuir materiales de la campaña (cajas, camisetas, pósters...) en lugar de con 7.600. Por ejemplo, para gestionar los 39 mercados de Barcelona, el Departamento de Comunicación llamó a un grupo de voluntarios especialmente consolidado (Voluntarios 2.000) y ellos se encargaron de todo el proceso. Con el tiempo, los coordinadores de voluntarios también desarrollan un sentimiento de satisfacción y año tras año siguen gestionando más voluntarios y organizando más puntos de recogida.

## Diversidad de los ingresos

Otro aspecto relevante de la sostenibilidad económica del Banc dels Aliments es la creciente diversidad de los ingresos (tanto de alimentos como monetarios). En las primeras fases de su existencia, el banco dependía de los alimentos excedentarios de unas cuantas empresas grandes, así como de las ayudas periódicas de la administración pública en forma de subvenciones. En los últimos cinco años la organización ha constatado, por un lado, mayor eficiencia y menos alimentos despilarrados en el sector de la alimentación y, por el otro, un debilitamiento del sector público. En consecuencia, el equipo de recaudación de fondos ha comenzado a recurrir a un grupo más amplio de donantes, como las pequeñas empresas que pueden donar de forma más esporádica, otras empresas ajenas al sector de la alimentación que pueden ayudar con necesidades específicas (tales como nuevos equipos, vehículos o los costes de mantenimiento) y, más recientemente, particulares que realizan donaciones a través de intuitivos sistemas online. Entre 2009 y 2010, la proporción de donaciones de particulares con respecto a las donaciones institucionales ha cambiado notablemente, pasando del 20 al 39% de los ingresos totales. Asimismo, durante el mismo periodo, las donaciones de particulares se ha más que duplicado, pasando de 160.116,04€ en 2009 a 422.608,39€ en 2010.<sup>33</sup>

La oportunidad financiera que supone el desvío de residuos de los vertederos también se está estudiando. En el Reino Unido, por ejemplo, el banco de alimentos Share Fare<sup>34</sup> es una empresa lucrativa y una parte importante de su modelo de negocio se basa en los altos impuestos, que hacen que sea muy caro para los supermercados tirar sus excedentes. Share Fare ofrece al supermercado el servicio de gestionar sus residuos por el mismo precio de lo que le costaría el impuesto sobre vertidos, con la ventaja añadida de que los alimentos se consumen en lugar de desecharse.

Por último, la independencia de las finanzas públicas también es clave para la sostenibilidad económica a largo plazo de la organización. En los últimos años ha habido un alejamiento deliberado de la ayuda financiera del sector público; el banco recibe una subvención anual, pero esta supone un porcentaje pequeño de sus ingresos.

<sup>33</sup> Informe anual de 2011 del Banc dels Aliments

<sup>34</sup> [www.fareshare.org.uk](http://www.fareshare.org.uk)

## Tipo de innovación

Los bancos de alimentos de toda Europa han puesto en marcha campañas parecidas al Gran Recapte, pero la campaña del Banc dels Aliments destaca por su crecimiento exponencial durante los últimos cuatro años en la movilización de voluntarios, su capacidad de comunicación y su innovación reciente en promover las donaciones por Internet, así como la práctica más tradicional de las colectas en supermercados. En este apartado se explica cómo y por qué el caso de Barcelona es diferente.

## Creatividad y oportunidad

El Banc dels Aliments siempre ha tratado de encontrar soluciones creativas más propias de un negocio para lograr sus objetivos principales: recoger tantos alimentos como sea posible y redistribuirlos de una forma equitativa. Un ejemplo de esta creatividad es la iniciativa de los zumos de frutas y las conservas. El banco se dio cuenta de la gran cantidad de fruta que se despilfarraba en España y descubrió una pequeña subvención para las cooperativas agrícolas de la Unión Europea concedida a los productores para desviar un porcentaje de sus excedentes de fruta y evitar que fueran destruidos. A partir de la red existente de productores de alimentos se puso en marcha una nueva iniciativa para recoger el excedente de fruta y convertirlo en zumos y conservas. El primer año se recogieron 700.000 kg de fruta con este fin, lo que por un lado significaba una solución económicamente viable para los agricultores de toda España para hacer frente a sus excedentes de frutas y, por otro, se obtenían ingresos (en forma de zumos y conservas) que el banco podía redistribuir. Este sistema, que lleva funcionando tres años en Barcelona, ha sido imitado recientemente por el Banco de Alimentos de Italia.

## Donaciones por Internet

En 2010, el Banc dels Aliments creó un sistema de donación a través de su propia web mediante el cual los particulares podían elegir entre una serie de marcas y productos específicos para realizar donaciones desde la comodidad de su hogar u oficina. La donación es registrada por el supermercado o empresa correspondiente y se mantiene en su stock hasta que el banco decide «hacerla efectiva». Esto proporciona al banco un stock virtual que se puede utilizar para reponer el stock existente y, especialmente, paliar cualquier carencia nutricional que pueda darse en un determinado momento.

En 2011, el proceso de donaciones online se integró en el Gran Recapte d'Aliments. Desde la primera campaña de 2009, el Gran Recapte siempre ha tenido un patrocinador principal para cubrir los costes directos de la campaña (en su mayoría de materiales y logística, como cajas, bandejas, camisetas, vídeos y transporte). Este patrocinador ha sido tradicionalmente una institución financiera: primero lo fue Caixa Sabadell, después Unnim y, en el tercer año, la Fundació proposo a La Caixa, una de las mayores instituciones financieras de España. Además de cubrir los costes directos de la campaña, el Banc dels Aliments proposo que La Caixa organizara donaciones online a través de sus diversos canales electrónicos, incluido un servicio de donación en cajeros automáticos, donaciones online, aplicaciones de telefonía móvil y otros mecanismos. En el primer año de campaña se donaron 300.000 kg de alimentos a través del canal de La Caixa, lo que representa prácticamente un tercio del total de donaciones durante la campaña. La campaña se repetirá en 2012.

El sistema de donaciones online de La Caixa es un poco diferente al del Banc dels Aliments, aunque ambos funcionan en paralelo. La Caixa ofrece una serie de «cestas virtuales» de alimentos a precios fijos (de 10€, 20€, etc.), mientras que el sistema de la Fundació ofrece productos específicos: 1 litro de aceite de oliva Condís, 6 latas de atún Caprabo, etc. El Banc dels Aliments capta a las personas que ya conocen la Fundació y prefieren elegir lo que van a donar, y la Caixa llega a un público mucho más amplio y, a pesar de que el sistema no es tan transparente, es más efectivo a la hora de recaudar fondos. Lo más importante de todo es que en ambos casos la donación no le cuesta nada al Banc dels Aliments en cuanto a material de campaña, y por lo tanto contribuye a la eficiencia económica general de la organización.

«El sistema me permite centrarme en hacer un llamamiento a la gente para recoger los kilos de alimentos, que es lo que mejor sabemos hacer, y La Caixa se encarga de hacer un llamamiento para que la gente realice las donaciones en línea. (...) Es perfecto desde el punto de vista tanto económico como ecológico. No gasto nada en cajas de cartón ni en comunicación, y lo mejor de todo es que crea una cuenta corriente de alimentos que podemos retirar siempre que lo necesitemos, sin preocuparnos de si queda poco para que caduque el producto.»

—**Laia Guinjoan**, directora de Comunicación.

## Escalabilidad y replicabilidad

El Gran Recapte es una campaña que funciona en varios bancos de alimentos de Europa; Barcelona aprendió de Francia y Portugal y, a su vez, ayudó a Sevilla a poner en marcha su propia campaña. A raíz de la experiencia de Barcelona, el siguiente apartado destaca las condiciones clave para el éxito y los problemas con los que se enfrentan otros bancos a la hora de poner en marcha una campaña de estas características.

## Condiciones para el éxito

La experiencia del Banc dels Aliments de compartir su aprendizaje con otros bancos ha demostrado que es necesario que se den unas condiciones básicas para que funcione la campaña, y que es posible que no todos los bancos las cumplan.

**Infraestructura:** el banco necesita un almacén suficientemente espacioso para clasificar los alimentos, ya que estos se reciben en un breve periodo de tiempo, y también debe tener un considerable apoyo logístico de transporte para recoger los alimentos de los puntos de recogida y llevarlos al punto de clasificación. Los bancos de alimentos pequeños, como el de Reus, no disponen de tal infraestructura.

**Gratuidad:** todos los alimentos debe recibirlos el usuario final en forma de donación. Si una entidad receptora acaba vendiendo los alimentos (cosa que ya ha sucedido en alguna ocasión) el proceso se desvirtúa, el mensaje se distorsiona y, en última instancia, los donantes pierden la confianza en el proceso. Si esto llega a suceder, la organización en cuestión debe ser apartada del sistema.

**Rigor y eficiencia:** un sistema claro de control para garantizar que las entidades receptoras necesitan realmente la comida y no abusen del sistema. De nuevo, se ha dado el caso de una residencia de ancianos que ya recibía ayudas públicas y que aceptaba los alimentos del Banc dels Aliments, no por necesidad, sino simplemente para reducir sus costes. Esta entidad ya ha sido eliminada de la lista.

**Prestigio y reconocimiento:** para esto es necesario establecer una estrecha relación con la prensa local en general y con los periodistas en particular, así como dar una gran publicidad a la campaña y comunicar los mensajes con claridad.

**Equipo motivado:** tener un equipo de profesionales ilusionado, entusiasta y trabajador que desempeñe su labor con una estructura organizativa clara y que comparta un objetivo común es clave no solo para la campaña, sino para el funcionamiento general del Banc dels Aliments. Esto incluye el tener voluntarios remunerados.

**Sostenibilidad económica:** un sistema basado en la gratuidad (nada se compra y nada se cobra) con diversas fuentes de ingresos para cubrir unos costes de funcionamiento mínimos, tener independencia del sector público y llevar a cabo una gestión eminentemente empresarial.

**Creatividad:** buen ojo para encontrar nuevas fuentes de alimentos y de ingresos, convertir los retos en oportunidades y estar a la vanguardia de las innovaciones en el sector.

## El impacto futuro

El objetivo para 2013 es llegar a las 1400 toneladas de alimentos y 750 puntos de recogida, con el objetivo a largo plazo de implicar a todos los supermercados de Cataluña. De un total de 3000 supermercados, alrededor de 1500 resultan adecuados para ello, son accesibles para los camiones, tienen suficiente capacidad de almacenaje y suficiente espacio junto a la caja para el contenedor de recogida. Además, el Banc dels Aliments pretende aumentar su flujo de donación a través de las donaciones online.

El Banc dels Aliments se inspiró en Portugal, donde cada año se realizan dos importantes campañas de recogida de alimentos con hasta 25.000 voluntarios, y también participa en un proceso liderado por la Federación de Bancos de Alimentos de España para organizar una gran colecta de alimentos a nivel nacional. 44 de los 53 bancos de alimentos de toda España han aceptado participar, y Barcelona sigue divulgando su experiencia en este foro. Sin embargo, el banco se muestra escéptico en cuanto a la viabilidad de una campaña a nivel nacional, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para el éxito mencionadas anteriormente y, en concreto, la gran inversión en tiempo y en infraestructuras que se necesita para organizar la campaña.

## Anexo 1. Ingresos y gastos

Las tablas siguientes muestran información detallada sobre la actividad del Banc dels Aliments en 2010.

**Tabla 13.** Ingresos y gastos del Banc dels Aliments

INGRESOS	2010	PORCENTAJE	GASTOS	2010	PORCENTAJE
<b>Departamento de Agricultura</b> (para transformar la fruta en zumo)	203.764,49	18,8%	<b>Procesado de la fruta</b> (para obtener zumo)	313.201,17	28,9%
<b>Subvenciones de las Administraciones</b>	392.563,00	36,2%	<b>Compra de alimentos</b>	124.972,27	11,5%
<b>Donaciones de empresas y bancos</b>	295.047,08	27,2%	<b>Actividad actual</b>	599.541,06	55,3%
<b>Donaciones de particulares y anónimas</b>	127.561,31	11,8%	<b>Reparaciones</b>	31.494,36	2,9%
<b>Total</b>	1.083.409,15		<b>Total</b>	1.083.409,15	

**Tabla 14.** Ingresos de alimentos del Banc dels Aliments en 2010

ALIMENTOS DISTRIBUIDOS	KILOS	DESDE 2009 APROX. 28,9%
<b>Alimentos recogidos</b>	4.493.848	24%
<b>Programa de la UE</b>	3.751.157	-3%
<b>Total</b>	8.245.005	10%

**Tabla 15.** Empresas donantes del Banc dels Aliments en 2010

ORIGEN DE LOS ALIMENTOS RECOLECTADOS	2010	PORCENTAJE	ORIGEN DE LOS ALIMENTOS RECOLECTADOS	2010	PORCENTAJE
<b>Industria alimentaria</b> (a gran escala)	2.769.432	61,63%	<b>Otros bancos de alimentos</b>	69.465	1,55%
<b>Mercabarna</b> (mercados de Barcelona)	542.804	12,08%	<b>Operación Kilo</b>	100.744	2,24%
<b>Programa de recuperación de fruta</b>	511.306	11,38%	<b>Alimentos del Gran Recapte d'Aliments</b>	248.701	5,53%
<b>Programa de zumo de fruta</b>	129.800	2,59%	<b>Escuelas</b>	47.386	1,05%
<b>Industria alimentaria</b> (a pequeña escala)	10.414	0,23%	<b>«Tió Solidari» de Catalunya Ràdio</b>	59.623	1,62%
			<b>Total</b>	4.493.848	

**Tabla 16.** Empresas donantes del Banc dels Aliments en 2010

MACRONUTRIENTES	CDR* (PORCENTUAL)	2010	KG TOTALES
<b>Glúcidos</b>	60%	51,4%	4.237.933 kg
<b>Lípidos</b>	30%	37,6%	3.100.122 kg
<b>Proteínas</b>	10%	10,9%	898.706 kg

\* CDR es la cantidad diaria recomendada, expresada en un valor porcentual para cada macronutriente. Los glúcidos se encuentran en la pasta, patatas, fibra, cereales y legumbres. Los lípidos se encuentran en las grasas y pueden ser de fuente animal o vegetal. Las proteínas se encuentran en la carne, huevos, soja, granos, legumbres y productos lácteos.

## Anexo 2. Entidades receptoras, beneficiarios y voluntarios

Las tablas siguientes muestran información detallada sobre las 308 organizaciones que recibieron donaciones en 2010. Algunas pertenecen a más de un tipo.

**Tabla 17.** Entidades receptoras del Banc dels Aliments en 2010

ORGANIZACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD	ENTIDADES RECEPTORAS	BENEFICIARIOS
<b>Paquetes de comida</b>	236	90.937
<b>Comedores</b>	29	3.876
<b>Desayunos y meriendas</b>	24	3.380
<b>Bocadillos</b>	2	206

Tabla 18. Tipos de beneficiarios del Banc dels Aliments en 2010

TIPO DE BENEFICIARIO	CANTIDAD	TIPO DE BENEFICIARIO	CANTIDAD
<b>Familias y personas solteras</b>	43.859	<b>Minorías étnicas</b>	1.579
<b>Personas sin hogar o marginadas</b>	4.267	<b>Enfermos crónicos</b>	127
<b>Mujeres</b>	374	<b>Drogadictos</b>	1.799
<b>Niños</b>	2.236	<b>Personas con SIDA</b>	365
<b>Jóvenes</b>	993	<b>Inmigrantes refugiados</b>	44.084
<b>Ancianos</b>	2.291	<b>Religiosos</b>	368
<b>Discapacitados</b>	1.101	<b>Madres lactantes</b>	289
<b>Personas antiguamente sin hogar</b>	193	<b>Total</b>	103.925

En Cataluña, la tasa de desempleo fue del 18% en 2010, con un 20% de la población por debajo del umbral de la pobreza (alrededor de 1,5 millones de personas). En España esta cifra es del 23%, con 10 millones de personas por debajo del umbral de la pobreza. En 2010, El Banc dels Aliments distribuyó alimentos a 103.925 personas, y el número de familias y personas solteras ha aumentado desde 2009 debido al incremento del desempleo.

Tabla 19. Voluntarios de Banc dels Aliments en 2010

ÁREA	Nº DE VOLUNTARIOS REGULARES	ÁREA	Nº DE VOLUNTARIOS REGULARES
<b>Administración y finanzas</b>	7	<b>Recaudación de fondos</b>	8
<b>Alimentos de la Unión Europea</b>	3	<b>Transporte</b>	7
<b>Proveedores</b>	8	<b>Recursos Humanos y voluntariado</b>	1
<b>Comunicación</b>	4	<b>Apoyo administrativo y asistencia telefónica</b>	5
<b>Delegados locales</b>	11	<b>Seguridad alimentaria</b>	3
<b>Escuelas</b>	6	<b>Colaboradores</b>	4
<b>Gran Recapte d'Aliments</b>	8	<b>Distribución</b>	10
<b>Gestión de almacén</b>	3		
<b>Almacén</b>	28		
<b>Asistencia informática</b>	1		
<b>Mercabarna</b> (mercados de Barcelona)	4		

## Anexo 3. Alimentos despilfarrados

Las tablas siguientes muestran el origen de los alimentos despilfarrados en Europa y Cataluña.

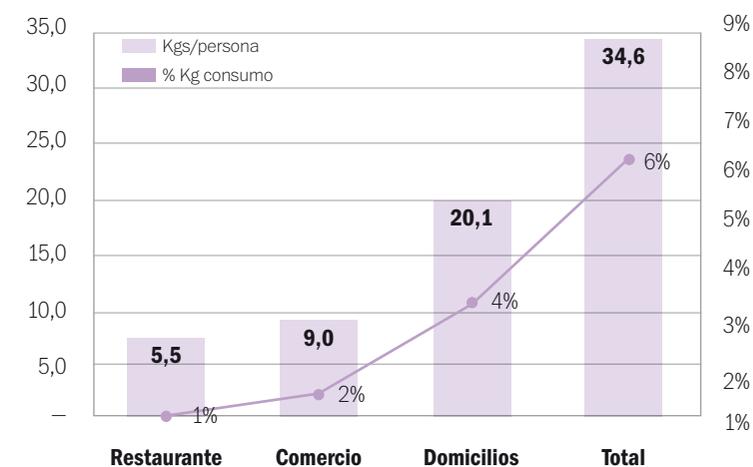
Tabla 20. Origen de los alimentos despilfarrados en Europa

KG DESPILFARRADOS EN EUROPA	89.000 MILLONES	KG/PERSONA
POBLACIÓN TOTAL	501 MILLONES	177,60
<b>Industria alimentaria</b>	39%	69,3
<b>Restaurantes y bares</b>	14%	24,9
<b>Empresas</b>	5%	8,9
<b>Doméstico</b>	42%	74,6
<b>Totales</b>	100%	177,6

Fuente: Agència de Residus de Catalunya

\* Las cifras se basan en 550 kg consumidos por persona y año, e incluyen todo tipo de alimentos (orgánicos, procesados, etc.)

Tabla 21. Origen de los alimentos despilfarrados en Cataluña



Fuente: Agència de Residus de Catalunya

## Referencias principales

### Agència de Residus de Catalunya

www.arc-cat.net

### Antoni Sansalvadó

Presidente del Banc dels Aliments, entrevistado el 14 de marzo de 2012.

### Banc dels Aliments (2012)

www.bancdelsaliments.org (consulta: entre diciembre de 2011 y marzo de 2012).

### Banc dels Aliments (2011)

Informe anual de 2011.

### Banc dels Aliments (2010)

Informe anual de 2010.

### Banc dels Aliments (2009)

Informe anual de 2009.

### Aliments del Gran Recapte d'Aliments (2012)

Resumen de prensa del Gran Recapte d'Aliments de 2011.

### Jordi Peix

Fundador del Banc dels Aliments, entrevistado el 14 de marzo de 2012.

### Josué de Castro (1946)

Geografía del hambre.

### Laia Guinjoan

Directora de Comunicación del Banc dels Aliments, entrevistada el 14 de marzo de 2012.

## Behavioural Insights Team

«El Behavioural Insights Team fue creado en julio de 2010 por el Gobierno del Reino Unido para buscar formas innovadoras y rentables de promover, apoyar y capacitar a las personas para que puedan tomar mejores decisiones por sí mismas. Es el primero de este tipo que se crea en el mundo.»

—Oficina del Gabinete del Reino Unido, 2010.

<b>Misión</b>	Buscar formas innovadoras y rentables de fomentar, apoyar y capacitar a las personas para que puedan tomar mejores decisiones por sí mismas
<b>Fundada</b>	2010
<b>Escalabilidad</b>	Modelo reproducible por otros gobiernos nacionales
<b>Localización</b>	Londres (Reino Unido)
<b>Financiación</b>	Financiación pública de alrededor de 500.000 libras al año con el objetivo de amortizar diez veces su coste en dos años
<b>Impacto social</b>	Nacional
<b>Innovación abierta</b>	Sí
<b>Innovación</b>	Aplicación de las ciencias de la conducta ( <i>behavioural science</i> ) a las políticas públicas

## Introducción

El Behavioural Insights Team (en adelante, el BIT) fue creado por el gobierno de coalición del Reino Unido en julio de 2010 para cumplir su promesa de encontrar «formas inteligentes de fomentar, apoyar y capacitar a las personas para que puedan tomar mejores decisiones por sí mismas». Los objetivos originales del equipo eran de transformar al menos dos áreas principales de la política: concienciar al Gobierno de las bondades de las finanzas conductuales<sup>35</sup> y haber amortizado como mínimo diez veces los costes del BIT para julio de 2012, fecha en que será sometido a su primera revisión. (Oficina del Gabinete)

El BIT depende directamente del Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido y está formado por un pequeño equipo de ocho personas entre funcionarios y sociólogos. Está dirigido por David Halpern, exdirector de estrategia de la Unidad de Estrategia del Primer Ministro y autor de varias publicaciones sobre el bien estar y el cambio de comportamiento. El equipo está estrechamente vinculado a Richard Thaler<sup>36</sup> y a otros destacados científicos conductistas de Estados Unidos. El BIT

<sup>35</sup> «La economía conductual combina las disciplinas gemelas de la psicología y la economía para explicar por qué y cómo la gente toma decisiones aparentemente irracionales o ilógicas cuando gastan, invierten, ahorran y piden préstamos.» (Belsky y Gilovich, 1999).

<sup>36</sup> Richard Thaler es profesor de finanzas conductuales y economía en la Booth School of Business de la Universidad de Chicago, y autor de Nudge además de numerosas publicaciones sobre las finanzas conductuales.

cuenta con el apoyo de un Grupo Consultivo Académico y está coordinado por un Grupo Supervisor presidido por el Secretario del Gabinete, Jeremy Heywood. El presupuesto del BIT es de aproximadamente 500.000 libras anuales.

En su primer año de actividad (2010-2011), el BIT colaboró con varios departamentos del Gobierno para ayudarles a aplicar el conocimiento conductista a fin lograr de un amplio abanico de objetivos, como aumentar el número de inscritos en el registro de donación de órganos, reducir la graduación de alcohol de la cerveza, facilitar a los consumidores el acceso a los datos que las empresas tienen de ellos, recaudar los impuestos fiscales en el plazo previsto, reducir el fraude y moderar el consumo de energía.

En los últimos diez años, los políticos han mostrado cada vez mayor interés y entusiasmo por la capacidad de las finanzas conductuales de influir en las decisiones de las personas y las acciones por el bien individual y colectivo<sup>37</sup>, especialmente a la hora de diseñar políticas públicas cuyo éxito depende de las decisiones de las personas. En el Reino Unido, EE. UU. y otros países se vienen aplicando teorías conductistas en determinados ámbitos, como la prevención de delitos, la promoción del reciclaje, la paternidad responsable, el abandono del tabaco, la reducción de la obesidad y el fomento del ahorro. Estas intervenciones se han desarrollado tras constatar las limitaciones de los instrumentos coercitivos, tales como la legislación y la normativa, para cambiar el comportamiento de la gente. Por ejemplo, desde hace años el Departamento de Salud del Reino Unido lanza campañas contra el tabaco para animar amablemente a la gente (darles el «empujoncito»<sup>38</sup> que necesitan) a dejar de fumar por medio de mensajes persuasivos e información acerca de enfermedades relacionadas con el tabaco, ya que limitar la edad para comprar tabaco y aumentar los impuestos no basta para reducir eficazmente el consumo. (BIT, 2010)

«Todos podemos citar casos en los que sabemos que deberíamos actuar de otra manera en nuestro propio interés o en el interés general, pero por una razón u otra no lo hacemos. Está comprobado que las medidas tradicionales del Gobierno son menos efectivos para abordar estos problemas de conducta. Tenemos que buscar otras formas para complementar estas medidas tradicionales, a través de políticas que promuevan el cambio de comportamiento en estos casos.»

—Gus O'Donnell, ex Secretario del Gabinete y Jefe del Servicio Civil.

La New Economics Foundation ha agrupado los conceptos de las finanzas conductuales en siete principios fundamentales que vale la pena tener en cuenta al diseñar las políticas públicas.

<sup>37</sup> Las finanzas conductuales tiene en cuenta la ciencia del comportamiento y la psicología social para entender mejor las motivaciones de nuestras decisiones económicas. La aplicación de este campo a la política pública se ha llegado a calificar de «paternalismo libertario», al sostener que a veces las personas necesitan un ligero «empujoncito» para tomar decisiones que acaban siendo beneficiosas para ellas como individuos y que tienen un impacto positivo en la sociedad (Thaler y Sunstein, 2008).

<sup>38</sup> La expresión *nudge* (en español, «empujoncito») fue acuñada por Richard Thaler y Cass Sunstein, coautores del libro que popularizó el campo de las finanzas conductuales, titulado *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness* (Thaler y Sunstein, 2008).

**Cuadro 1.** Los siete principios de las finanzas conductuales

- 1 El comportamiento de los demás es importante:** la gente hace muchas cosas observando y copiando a los demás; las personas se animan a seguir haciendo cosas cuando ven que los demás aprueban su conducta.
- 2 Los hábitos son importantes:** la gente hace muchas cosas sin pensarlas conscientemente. Estos hábitos son difíciles de cambiar: aunque quieran, no les es fácil cambiar el comportamiento.
- 3 A las personas les motiva «hacer lo correcto»:** hay casos en que el dinero es un factor de desmotivación, ya que socava la motivación intrínseca de las personas; por ejemplo, uno dejaría pronto de invitar a sus amigos a cenar si estos insistieran en pagarle.
- 4 Las propias expectativas de las personas influyen en su comportamiento:** quieren que sus actos sean fieles a sus valores y compromisos.
- 5 Las personas sienten aversión a las pérdidas y se aferran a lo que consideran «suyo».**
- 6 Las personas no calculan bien al tomar decisiones:** otorgan mucha importancia a los acontecimientos recientes y muy poca a los antiguos; no calculan bien las probabilidades y se preocupan demasiado por acontecimientos improbables; y son muy influenciables en función de cómo se les presente un problema o una información.
- 7 Las personas necesitan sentirse implicadas y efectivas para conseguir que algo cambie:** ofrecerles incentivos e información no es suficiente de por sí.

## Logros y avances

El BIT ha logrado avances significativos en las áreas de la salud pública, medio ambiente, la potenciación de los derechos de los consumidores, y el fraude y los errores. Se trata de los ámbitos prioritarios que estableció el Grupo Supervisor.<sup>39</sup> En ellos se han ensayado diversas intervenciones políticas con un gran potencial de ahorro de costes y un considerable cambio de comportamiento para alcanzar los objetivos políticos estipulados. Asimismo, también se ha empezado a trabajar en otros campos, como la delincuencia, las donaciones, la movilidad social, las relaciones personales y la paternidad, el bienestar y la reforma de los servicios públicos.

Antes de constituirse el equipo, se encargó una valoración de las finanzas conductuales para analizar los avances tanto en el Reino Unido como en el extranjero. A raíz de esta investigación se elaboraron una serie de directrices prácticas para aplicar las teorías del comportamiento a todas las áreas de la política pública, lo que se conoce como el informe MINDSPACE. En dicho informe se llegó a la conclusión de que, si bien los planteamientos conductistas ofrecen nuevas herramientas que pueden llegar a ser muy poderosas, y a fin de promover una mayor aceptación de estas teorías por parte del Gobierno, los políticos primero deben reconocer que una de sus funciones es influir en el comportamiento de las personas (Institute for Government, 2009). El BIT ha utilizado el informe MINDSPACE para promover la aceptación de las finanzas conductuales por parte del Gobierno.

<sup>39</sup> Véase en la Tabla 23 el resumen de estos logros.

Tabla 22. El informe MINDSPACE

<b>Messenger</b>	(Mensajero) Nos influye mucho quién comunica la información
<b>M</b>	Usar a las madres en la prevención de delitos cometidos por pandillas reduce en un 70% los homicidios entre los jóvenes (Ceasefire, EE. UU.).
<b>Incentives</b>	(Incentivos) Nuestra reacción a los incentivos está formada por atajos mentales previsibles, como la aversión a las pérdidas
<b>I</b>	Las máquinas expendedoras inversas (también conocidas como «máquinas de reciclaje») que devuelven dinero al consumidor a cambio de los envases vacíos ha incrementado en un 70% la tasa de devoluciones (AG Barr, 2007).
<b>Norms</b>	(Normas) Nos influye mucho lo que hacen los demás
<b>N</b>	Los cónyuges de aquellas personas a las que les está prohibido fumar en el trabajo tienen un 40% más de probabilidades de dejar el tabaco (Duncan, Haller y Porters, 1968).
<b>Defaults</b>	(Orden establecido) Nos dejamos llevar por las opciones preestablecidas
<b>D</b>	La política del consentimiento tácito a la donación de órganos tiene mayor aceptación (alrededor del 70%) que las de consentimiento voluntario (alrededor del 30%) (Organ Donation Taskforce, 2008).
<b>Saliency</b>	(Prominencia) Nos llama la atención lo que es novedoso y nos parece relevante
<b>S</b>	Reflejar la tasa de impuestos en la etiqueta del producto en lugar de añadir el importe al pasar por caja ha reducido eficazmente el consumo de alcohol en Estados Unidos (Chetty, Looney y Croft, 2009).
<b>Priming</b>	(Preparación) Nuestros actos suelen estar influidos por el subconsciente
<b>P</b>	Los envases de comida más pequeños contribuyen a reducir la obesidad (los espectadores del cine comen un 45% más de palomitas cuando se les da un envase más grande, ¡incluso si están algo pasadas!) (Wansink y Kim, 2006).
<b>Affect</b>	(Afecto) Nuestras asociaciones emocionales pueden influir en nuestros actos
<b>A</b>	Poner a los delincuentes cara a cara con las víctimas para evocar un sentimiento de ira o de culpabilidad se ha demostrado efectivo en los procesos de justicia restaurativa (Home Affairs Select Committee, 2009).
<b>Commitments</b>	(Compromisos) Queremos ser coherentes con nuestras promesas públicas y corresponder con nuestros actos
<b>C</b>	Las personas que están dejando de fumar y que realizan ingresos mensuales en una cuenta de ahorros (para poder disponer de ese dinero si consiguen dejar el tabaco) tienen muchas más posibilidades de dejar de fumar (Gine, Karlan y Zinman, 2008).
<b>Ego</b>	(Ego) Actuamos de la forma que nos hace sentir mejor
<b>E</b>	La campaña para reducir el exceso de velocidad en la que aparecía una mujer que encogía un dedo de la mano, como dando a entender que el exceso de velocidad es síntoma de tener el pene pequeño se ha demostrado eficaz (Bullock y Jones, 2004).

**MINDSPACE:** Lista de factores que influyen en nuestra conducta y que se deben tener en cuenta al diseñar las políticas públicas. Está elaborada a partir de la investigación de la psicología social, la psicología cognitiva, y las finanzas conductuales.

Tabla 23. Logros destacados del Behavioural Insights Team (2010-2011)

INTERVENCIONES	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO APLICADA	IMPACTO POTENCIAL
<b>Donación de órganos</b>		
Incluir una <b>elección obligatoria</b> para las solicitudes online de licencias de vehículos; los solicitantes tienen que elegir si desean o no donar sus órganos en caso de accidente, en lugar de tener que dar su consentimiento por iniciativa propia.	A no ser que se solicite a la gente que elija una opción, esta tiende a aceptar la opción <b>por defecto</b> , que en Inglaterra era no inscribirse en el registro de donación de órganos a menos que se diera el consentimiento para ello. Los ensayos revelan que la gente es mucho más propensa a inscribirse en el registro si se le obliga a elegir.	Este plan fue implantado en 2010 y se espera que duplique la proporción de inscritos en el registro de órganos llegando al 70% de todos los solicitantes, lo que equivale a un millón de donantes en un periodo de dos años.
<b>Consumo de alcohol</b>		
Reducir la «dosis» de alcohol mediante <b>raciones más pequeñas</b> usando vasos más pequeños en los bares. <b>Menor graduación de alcohol</b> en determinadas marcas de cerveza. Campaña publicitaria en las universidades para <b>contrarrestar la falsa percepción</b> de los niveles de consumo de alcohol.	Nuestra tendencia a las opciones <b>predeterminadas</b> demuestra que nos mantenemos fieles a una marca aunque cambien sus características. Las normas sociales significan que copiamos lo que vemos, pero las percepciones son a menudo distorsionadas por el comportamiento destacado de unos pocos, por lo que pensamos que la gente bebe más de lo que en realidad bebe y copiamos esta conducta.	A través de su «Pacto de responsabilidad», Heineken se compromete a retirar 100 millones de unidades de alcohol, lo que equivale a reducir en un 0,3% el consumo de bebidas alcohólicas en el Reino Unido. Las campañas universitarias en otros países revelan una reducción considerable del consumo.
<b>Eficiencia energética</b>		
Rediseñar los certificados de eficiencia energética para los hogares con <b>una información más clara</b> , destacando los costes y el posible ahorro. Instalación de contadores inteligentes <b>que comparan el consumo</b> con la media y emiten <b>comentarios positivos</b> cuando se reduce el consumo.	Tenemos la tendencia a evitar las pérdidas como sea, así que atraer la atención a los costes de la calefacción de una casa es un <b>incentivo</b> para la acción. Si la información se expresa de forma relevante y clara, es más <b>prominente</b> para nosotros. <b>Las normas sociales</b> significan que nos influye lo que hacen los demás, y gracias a nuestro <b>ego</b> actuamos de la forma que nos hace sentir mejor.	1,4 millones de hogares recibirán el nuevo certificado y dos empresas importantes de servicios públicos utilizarán contadores inteligentes en 2012. Esto podría influir en las decisiones de alquiler y compra de la gente y en los precios de las propiedades. En los Países Bajos, las viviendas con etiqueta verde se venden con un sobreprecio del 3,6%.

INTERVENCIONES	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO APLICADA	IMPACTO POTENCIAL
<b>Derechos de los consumidores</b>		
Diseño del sistema online Mydata, que permite a los consumidores acceder a los datos que las empresas tienen de ellos, así como controlarlos y utilizarlos, lo cual les permite tomar decisiones mejor fundamentadas sobre los contratos de telefonía móvil, el contenido en grasas de los alimentos, los contratos de las tarjetas de crédito o las pensiones.	La inercia hace que sea difícil para los consumidores cambiar de proveedor, lo que dificulta la consolidación de empresas nuevas e innovadoras. La información que es <b>prominente</b> , bien presentada y fácilmente comparable genera más confianza y dota a los consumidores de más armas para optar por una oferta mejor.	El 76% de los usuarios de telefonía móvil tiene un contrato que no les conviene y el 26% de los consumidores pasan a tener peores condiciones cuando cambian de compañía de energía. Dotar a los consumidores de los medios necesarios para contratar planes adecuados impulsa el crecimiento empresarial y la innovación, al adaptarse mejor a las necesidades de la gente en todos los sectores.
<b>Prevención del fraude</b>		
Remitir <i>cartas</i> a personas que no han pagado todavía sus impuestos autoliquidables, simplificando mensajes explicándoles que otras personas de su zona ya los han pagado.	Las personas están fuertemente influidas por lo que hacen otros y el uso de una <b>norma social</b> positiva ha demostrado ser muy eficaz para cambiar el comportamiento de la gente en diversas situaciones. La investigación también revela que somos más propensos a responder con sinceridad si firmamos de antemano.	El ensayo realizado con 140.000 deudas por valor de 290 millones de libras dio como resultado un aumento de 350 millones de libras en impuestos abonados durante las seis primeras semanas de la campaña. Está previsto que las tasas de devolución aumenten un 15% y se esperan 30 millones de libras de ingresos adicionales al año si se extiende a todos los clientes con autoliquidaciones.

Fuente: Behavioural Insights Team (2010)

## Impacto y grado de transformación

El principal impacto del BIT se puede analizar desde tres perspectivas: en primer lugar, el *cambio cultural* que se ha producido en ciertos departamentos del Gobierno que están empezando a utilizar las teorías conductistas en la práctica política de una forma más proactiva y metodológica que antes; en segundo lugar, la posibilidad de contribuir a *un ahorro de costes* sobre todo en el área de impuestos, errores y fraudes; y, en tercer lugar, la posibilidad de cambiar aspectos del *estilo de vida* que contribuyen al bienestar tanto individual como social.

### Cambio cultural de los responsables políticos

«Cuando se estableció el equipo, algunos departamentos del gobierno eran muy escépticos. Ahora estamos inundados de peticiones de funcionarios mirando cómo aplicar las lecciones de la ciencia de comportamiento o buscando cómo probar y evaluar nuevas intervenciones.»

—Owain Service, director adjunto del Behavioural Insights Team.

El BIT ha sabido divulgar el trabajo conductista y experimental entre el Gobierno, y esto ha dado lugar a que algunos departamentos hayan establecido sus propios equipos internos para aplicar el conocimiento conductista al proceso de elaboración de políticas. Por ejemplo, la Administración de Hacienda y Aduanas del Reino Unido ha creado una Behaviour Change Unit, hay un nuevo equipo en el Departamento de Energía y Cambio Climático que se centra en conocer las necesidades de los clientes, y se ha creado una «incubadora» de finanzas conductuales en el Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones.

Aunque en el Gobierno las teorías conductistas ya se habían aplicado con anterioridad de forma esporádica (por ejemplo, por algunas autoridades locales, el Departamento de Desarrollo Internacional o la Comisión de Pensiones), antes de la creación del BIT el Gobierno central no había aplicado los conceptos de una forma sistemática ni estratégica. Además, el trabajo realizado no siempre se había medido con rigor ni había contado con un apoyo político de alto nivel.

Un ejemplo de la adopción más estratégica de las finanzas conductuales es la aplicación del método MINDSPACE por parte del Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones en la estrategia de reforzar los derechos de los consumidores en el marco de su estrategia de empoderamiento del consumidor ('Better Choices, Better Deals') (Behavioural Insights Team y Department for Business, 2010). Esta estrategia es un ejemplo de cómo un departamento gubernamental se está alejando deliberadamente de los anteriores instrumentos coercitivos, tales como la regulación y los impuestos, y está adoptando un nuevo enfoque que facilite la colaboración a las empresas, reguladores y grupos de consumidores y les anime a trabajar juntos para afrontar los retos comunes aprovechando un mayor conocimiento de la psicología de la toma de decisiones.

El objetivo de esta estrategia de potenciación de los derechos del consumidor es doble: por un lado, facilitar a los consumidores mayor información y más oportunidades para contratar las mejores ofertas y, por otro, fomentar el crecimiento empresarial y la innovación con pocos costes y sin regulación.<sup>40</sup> Los conceptos conductistas de MINDSPACE están muy presentes en la estrategia, reconociendo sobre todo que los consumidores no siempre responden de una forma económicamente racional a incentivos financieros o de cualquier otro tipo. Por ejemplo, como normalmente no tenemos el tiempo, el deseo o los recursos cognitivos para tomar una decisión totalmente fundamentada, si colaboramos con los otros en nuestras compras, se puede reducir el coste de tomar tales decisiones (Behavioural Insights Team, 2011).

<sup>40</sup> La base teórica de la Estrategia es que dotando de más poder a los consumidores aumentará la eficiencia de las empresas, dando una mayor cuota de mercado a quienes ofrezcan los mejores servicios y productos, eliminando los productos de baja calidad y reduciendo la ventaja de las empresas dominantes (Behavioural Insights Team, 2010).

**Tabla 24.** Aspectos destacados de las finanzas conductuales en la estrategia para potenciar los derechos de los consumidores.

ÁMBITO POLÍTICO	MEJOR INFORMACIÓN	CONSUMO EN COLABORACIÓN
<b>Intervención</b>	<b>Información de tarifas de energía más bajas:</b> Dar a los consumidores información más clara sobre la tarifa más baja existente en las facturas de luz y gas, y ofrecer ayuda para cambiar de suministrador. Actualmente en periodo de prueba, con la primera revisión en un plazo de dos años.	<b>Premio a la innovación por compra colectiva:</b> Crear un conjunto de herramientas con información y consejos para apoyar nuevas iniciativas de compras colectivas y un premio de 30.000 libras para aquellos que creen comunidades para fomentar la compra colectiva.
<b>Socios</b>	<i>Energy Retailers Association</i> , los seis suministradores de energía más importantes del Reino Unido	Redes de comunidades, asociaciones empresariales, organizaciones de consumidores, asociaciones cooperativas
<b>Intervención</b>	<b>Extractos anuales de la tarjeta de crédito:</b> Crear 12 extractos mensuales de pagos con tarjeta de crédito con información más clara sobre las tarifas y la forma de cambiar a mejores ofertas, información a los clientes que efectúan pagos bajos y cambios en las tasas de interés.	<b>Compras ecológicas colectivas:</b> Ofrecer incentivos a los barrios para comprar colectivamente productos medioambientales, tales como el aislamiento de terrados y productos energéticamente eficientes, abaratando los productos al aumentar la cantidad de compradores.
<b>Socios</b>	<i>UK Cards Association</i>	<i>Homebase, Argos, B&amp;Q</i>
<b>Conceptos conductistas aplicados</b>	La información presentada de una forma clara, relevante y fiable nos resulta más <b>prominente</b> . La investigación demuestra que los consumidores suelen contratar una oferta peor al cambiar de suministrador, ya que la información no es clara. Como somos reacios a las pérdidas, mostrar 12 meses de costes en las tarjetas de crédito es un <i>incentivo</i> mayor para cambiar de proveedor. Sin embargo, la inercia o la tendencia a lo <b>predeterminado</b> ponen de manifiesto que es difícil cambiar de proveedor y necesitamos ayuda para ello.	Con frecuencia, los consumidores sienten que no tienen el tiempo ni la energía suficientes para tomar decisiones de compra lógicas e informadas, pero cuando los consumidores colaboran el coste de estos esfuerzos se puede repartir, con mejores precios y una mayor eficiencia. Los descuentos para inversiones que de otro modo nos harían reacios al riesgo, tales como el aislamiento de terrados, son un <b>incentivo</b> para los consumidores, puesto que las recompensas por adelantado son más <b>prominentes</b> que el ahorro a largo plazo y seguimos la tendencia establecida por las normas sociales y por quienes nos rodean.

Fuente: Behavioural Insights Team (2010)

**El ahorro de costes**

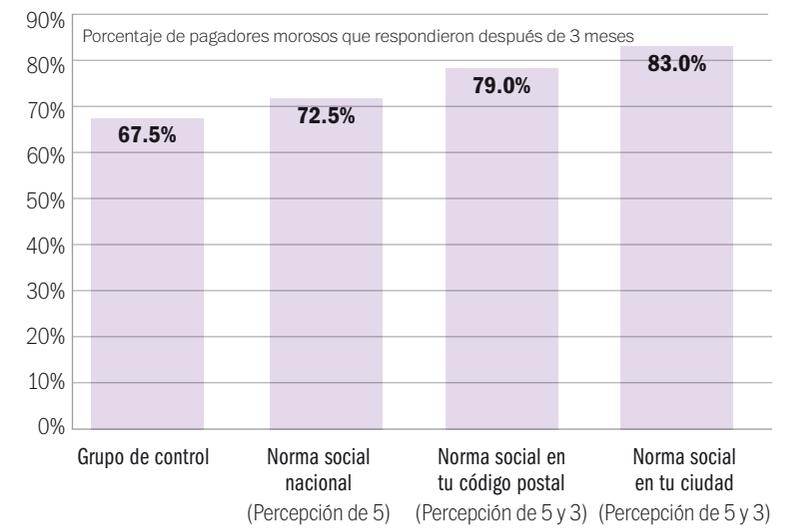
En su primer año, el BIT ya ha visto la posibilidad de alcanzar el objetivo de amortizar diez veces el coste del equipo. En los primeros dos años, el BIT ha identificado ahorros que suman más de 20 millones de libras en ahorros directos. Sin embargo, dado que las intervenciones implantadas actualmente aportarán beneficios al largo plazo, los ahorros globales de todas las intervenciones implantadas llegarán a ser cientos de millones de libras. El ahorro directo más importante es en el ámbito de Aduanas y Tributos, concretamente en lo relacionado con impuestos

y fraude. En estas áreas se han ensayado medidas simples y rentables, como por ejemplo cambiar sutilmente el lenguaje de las cartas para animar a la gente a pagar sus impuestos.

En febrero de 2011, el BIT prestó apoyo a la Administración de Hacienda y Aduanas en un estudio para determinar el impacto que se alcanzaría si se modificaran los mensajes de las cartas que animan a abonar los impuestos adeudados al fisco y, en abril de ese mismo año, se hizo una prueba piloto con 140.000 deudas tributarias de autoliquidaciones por valor de 290 millones de libras. Los resultados fueron que las cartas que informaban a la gente de que la mayoría de personas de su misma área ya había pagado sus impuestos (y que les recordaba las ventajas de pagar impuestos para su localidad) funcionaron mejor que los que recibieron las cartas convencionales, tal como se aprecia en la Figura 13. Las variaciones de las cartas se enviaron para probar la reacción de la gente y compararla con la del resto de los contribuyentes a nivel nacional, de su distrito o de su ciudad. El estudio puso de manifiesto que las personas eran más propensas a cambiar su comportamiento cuando en la carta se mencionaba a sus conciudadanos. El BIT calcula que si las cartas más efectivas se enviaran a todos los contribuyentes con autoliquidaciones, se generarían anualmente unos ingresos adicionales de 30 millones de libras y se avanzarían más de 160 millones libras de efectivo durante aproximadamente seis semanas cada año.

La Administración de Hacienda y Aduanas también llevó a cabo una extensa campaña de autoliquidación de deudas y aumentó los ingresos en más de 350 millones de libras durante las primeras seis semanas de la campaña, triplicando el total recaudado durante el mismo periodo del año anterior. A raíz del éxito de estos ensayos, que aprovechaban el potencial de las normas sociales para fomentar los pagos, la Administración de Hacienda y Aduanas está investigando otras posibles áreas de ahorro en el ámbito de las deudas y el fraude. Los resultados preliminares demuestran que los contribuyentes prefieren recibir cartas que les animen a abonar sus impuestos en lugar de las típicas cartas autoritarias con amenazas de sanciones. (Behavioural Insight Team, 2011).

**Figura 13.** Uso de normas sociales para fomentar el pago de deudas fiscales



Fuente: Behavioural Insights Team (2012)

Estos posibles ahorros se han determinado aplicando pruebas controladas aleatorias. Aunque puede que en trabajos previos en este campo se hayan utilizado elementos de las finanzas conductuales, raramente se comprobaron ni evaluaron rigurosamente, o en todo caso no a una escala estadísticamente relevante.

### Cuadro 2. Prueba Controlada Aleatoria (PCA)

Las pruebas controladas aleatorias (PCA) son reconocidas como la mejor manera de determinar la efectividad de una política. Ahora están aplicadas de forma extensiva en el ámbito de desarrollo internacional, medicina y negocios para poder identificar qué política, medicamento o técnica de venta es más efectivo. En su publicación más reciente "Test, Learn Adapt" el Behavioural Insights Team ofrece el razonamiento por el cual las PCA deberían ser utilizadas de forma mucho más extensiva en todos los ámbitos de las políticas públicas.

La diferencia clara entre las PCA y otros tipos de evaluación es la introducción de un grupo asignado de forma aleatoria, que permite comparar la efectividad de una nueva intervención versus lo que habría pasado si nada hubiera cambiado. La introducción de un grupo de control elimina toda una serie de influencias que normalmente complican el proceso de evaluación. Por ejemplo, cuando si se introduce un programa de reinserción laboral, cómo saber si los que están recibiendo el apoyo habrían encontrado un nuevo trabajo aun sin éste apoyo.

Con el apoyo adecuado a nivel académico y técnico, el equipo considera que las PCA pueden ser mucho más económicas y sencillas de implementar de lo que normalmente se supone. Por su capacidad de demostrar si una política está funcionando o no, las PCA pueden ahorrar dinero a largo plazo – son una herramienta poderosa para ayudar a los encargados de formar e implementar políticas, decidir cuáles serán las más efectivas económicamente e identificar las que no lo serán tanto. económicamente y de identificar los que no serán tan efectivos como previstos.

El equipo ha identificado nueve pasos requeridos para poner en marcha cualquier PCA. Estos nueve pasos están en el centro de la metodología "Test, Learn, Adapt" del BIT, que tiene su enfoque en mejor aprender lo que funciona y mejorar continuamente las intervenciones de las políticas. Son descritas a continuación:

#### Probar

1. Identificar una o varias intervenciones para comparar (p.ex. antigua versus nueva política, variaciones de la misma política)
2. Identificar el resultado deseado de la política y cómo se medirá durante las pruebas.
3. Decidir sobre la unidad aleatoria; si hay individuos seleccionados aleatoriamente, o grupos, o instituciones (p.ex. institutos), o zonas geográficas (p.ex. municipios).
4. Decidir cuántas unidades (personas, instituciones o zonas) son necesarias para que los resultados sean relevantes.
5. Asignar cada unidad a una de las intervenciones, utilizando una metodología de prueba controlada aleatoria.
6. Introducir las intervenciones a los grupos asignados.

#### Aprender

7. Medir los resultados y determinar el impacto de las intervenciones de las distintas políticas.

#### Adaptar

8. Adaptar la intervención de la política para integrar los resultados obtenidos.
9. Volver al Paso 1 para seguir profundizando en la comprensión de lo que funciona.

*Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Control Trials (Cabinet Office, 2012 (b))*

Cada año, en el Reino Unido se dejan de ingresar 21.000 millones de libras debido al fraude en el sector público, otros 9.600 millones se pierden debido a errores, y entre 7 y 8 mil millones se convierten en deuda no cobrada.<sup>41</sup> El BIT ha identificado el posible ahorro de costes explorando varias formas de reducir el fraude, los errores y las deudas, y en su reciente informe sobre esta cuestión destacaba siete ideas que pueden servir para hacer efectivo ese ahorro. Algunas de estas ideas ya han sido probadas con resultados notables, como se muestra en la Figura 14, donde los médicos que reciben cartas simplificadas para recordarles que deben pagar sus impuestos presentan una tasa de respuesta mucho mayor que los que reciben la misiva convencional.

### Cuadro 3. Siete ideas para reducir el fraude, los errores y las deudas

**Idea 1. Hágalo fácil:** Facilite al máximo que la gente pague sus impuestos o sus deudas, por ejemplo, usando formularios parcialmente cumplimentados con la información ya disponible.

**Idea 2. Resalte los mensajes clave:** Atraiga la atención de las personas a la información importante o a los trámites requeridos, por ejemplo, comunicándoselo por adelantado en una carta.

**Idea 3. Use un lenguaje personal:** Personalice el lenguaje para que los contribuyentes entiendan por qué un determinado mensaje o proceso es relevante para ellos.

**Idea 4. Apele a la honradez en los momentos clave:** Busque la sinceridad de la gente en los momentos clave al rellenar un formulario o responder a las preguntas.

**Idea 5. Comunique a la gente lo que hacen los demás:** Resalte el comportamiento positivo de los demás; por ejemplo, «9 de cada 10 personas pagan sus impuestos en el plazo previsto».

**Idea 6. Recompense el comportamiento deseado:** Incentive activamente o premie el comportamiento que suponga un ahorro de tiempo y dinero.

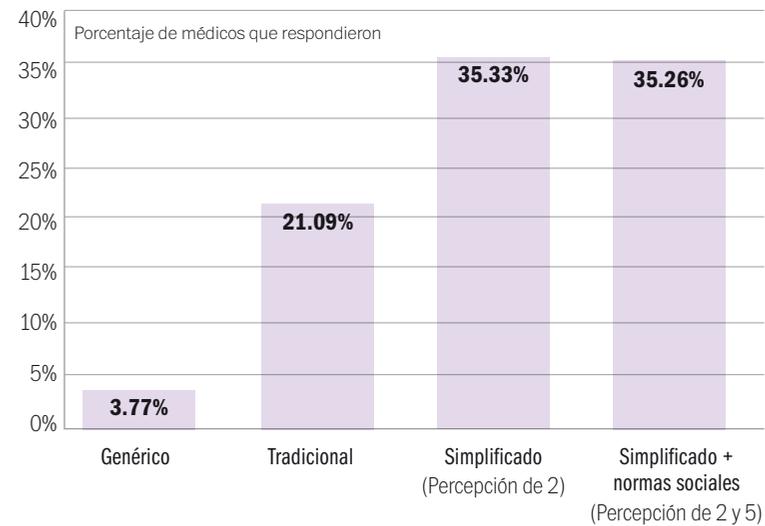
**Idea 7. Resalte el riesgo y el impacto de la falta de honradez:** Destaque los perjuicios del fraude o de la demora en el pago de los servicios públicos, así como el riesgo de una inspección paralela y las consecuencias de si el infractor es descubierto por Hacienda.

Es importante recordar que la eficacia a la hora de poner en práctica estas ideas depende en gran medida del contexto en que se apliquen.

*Behavioural Insights Team (2012)*

41 «Reducing Fraud & Error in Government» y «Tackling Debt Owed to Central Government», Cabinet Office Taskforce on Fraud, Error and Debt (2012).

**Figura 14.** Tasa de respuesta de los médicos a las cartas de la Administración de Hacienda y Aduanas del Reino Unido



Fuente: Behavioural Insights Team (2012)

## Cambio en el estilo de vida

El trabajo del BIT en el ámbito de la salud pública ha puesto de relieve que algunas de las formas más significativas de influir en la elección del estilo de vida de las personas es aplicando medidas voluntarias rentables. Estas se basan en las finanzas conductuales, así como los trabajos de investigación y la experiencia del Departamento de Salud del Reino Unido y otras entidades afines. Las opciones del estilo de vida que repercuten en la salud de las personas, tales como no seguir una dieta equilibrada, hacer muy poco ejercicio o abusar de la bebida, son muy difíciles de abordar con la legislación, de ahí la necesidad de comprender en profundidad la psicología social y las ciencias del comportamiento. Además, se calcula que cuesta al Servicio Nacional de Salud (NHS, por sus siglas en inglés) una suma considerable de dinero.

«Seis de cada diez adultos tienen sobrepeso, lo que supone un coste para la economía del Reino Unido en torno a 7.000 millones de libras al año. (...) Las enfermedades relacionadas con el alcohol cuestan al Sistema Nacional de Salud alrededor de 2.700 millones al año. (...) En el Reino Unido se producen cada año más de un millón de casos de intoxicación alimentaria, con un coste para el Sistema Nacional de Salud y a las empresas de 1.500 millones de libras.»

—Oficina del Gabinete, 2010

**Figura 15.** Nintendo y Bayer Didget, el dispositivo para niños diabéticos



Bayer Healthcare y Nintendo DS han ideado un dispositivo para que los test de azúcar en sangre resulten divertidos para los niños. El Didget regala puntos canjeables por juegos Nintendo, a cambio de las punciones regulares para medir el nivel de azúcar.

Las intervenciones en la política de salud pública en las que participa el BIT siguen la filosofía establecida por el director del equipo, David Halpern, autor de numerosas publicaciones sobre el bienestar y el cambio del comportamiento. Halpern sostiene que los resultados políticos mejoran mucho con la participación de los ciudadanos, que existen sólidos argumentos morales y políticos para proteger y mejorar la responsabilidad personal, y que las intervenciones basadas en el comportamiento pueden ser mucho más rentables que los servicios tradicionales. A continuación se citan algunos ejemplos de la aportación del BIT en este ámbito:

**Fumar:** El BIT colabora con Boots y el Departamento de Salud del Reino Unido en la elaboración de una prueba piloto para dejar de fumar, que combina las intervenciones conductistas con el apoyo de fármacos, basándose en los servicios para dejar de fumar del Servicio Nacional de Salud ya disponibles en sus establecimientos.

**Alcohol:** El BIT está ensayando una campaña de prueba de dos años con las universidades de Gales para corregir la falsa percepción de que otros estudiantes beben más de lo que realmente lo hacen, con el objetivo de reducir el consumo de alcohol entre los jóvenes. Además, se han establecido acuerdos con marcas importantes como Heineken para reducir la graduación de alcohol de algunas cervezas, y con Waitrose, Asda y Morrisons para retirar las bebidas alcohólicas de la fachada de los establecimientos.

**La dieta y el peso:** En colaboración con Asda se ha ensayado el programa «Change for Life» del Departamento de Salud del Reino Unido, consistente en poner mensajes sociales en los carritos de la compra para instar a los consumidores a comprar productos más saludables. Asimismo, el BIT está tratando de colaborar con otros socios para poner en marcha iniciativas similares, como habilitar en el carrito un compartimento específico para frutas y verduras y cambiar de lugar los productos saludables en las estanterías.

**Ejercicio físico:** En colaboración con Nike, se ha creado una aplicación para el iPhone que anima a los niños a ir más a la escuela andando, en la que los niños reciben puntos por cada poste de luz que dejan

a su paso de camino a la escuela y compiten con sus compañeros de clase para ganar premios (por ejemplo, entradas para el cine). El BIT está sopesando cómo se podrían escalar iniciativas similares y aplicarlas en colaboración con las autoridades locales y otros actores.

**Higiene de los alimentos:** En un intento por reducir el coste de las intoxicaciones alimentarias, el BIT colabora con la Agencia de Normas sobre Alimentos para divulgar tanto como sea posible la información elaborada por el nuevo Sistema Nacional de Calificación de Higiene Alimentaria, promoviendo alianzas con guías de restaurantes (como *Time Out*, *Good Food Guide* y *Top Table*) para clasificar los establecimientos en función de unos estándares de higiene, calidad de la comida y servicio.

**Figura 16.** Step2Get y Nike App animan a los alumnos a ir caminando a la escuela



*Bayer Healthcare y Nintendo DS han ideado un dispositivo para que los test de azúcar en sangre resulten divertidos para los niños. El Didget regala puntos canjeables por juegos Nintendo, a cambio de las punciones regulares para medir el nivel de azúcar.*

El trabajo de sensibilización realizado por el BIT acerca de la necesidad de estudiar los aspectos psicológicos y las motivaciones que inducen a cambiar el estilo de vida se ha materializado con la creación de una nueva Unidad de Investigación de Políticas sobre el Comportamiento y la Salud. Este organismo sistematiza el trabajo entre los distintos sectores y utiliza técnicas de experimentación efectivas.

## Colaboración intersectorial

El BIT fue concebido como una unidad pequeña y ágil que actuara de catalizador para difundir la práctica conductista entre los departamentos gubernamentales y establecer alianzas con otros sectores. De acuerdo con esta visión, el BIT ha seguido un proceso de colaboración que comprende varias etapas: sensibilizar, establecer alianzas, demostrar el potencial mediante pruebas piloto, comunicar los resulta-

dos para involucrar a organizaciones gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil y, por último, aplicar la metodología al proceso de elaboración de políticas.

**Paso 1: Sensibilizar.** El BIT ha impartido una serie de seminarios en un buen número de instituciones públicas para poner de relieve la importancia y el potencial de las finanzas conductuales en las políticas públicas. La participación de expertos de reconocido prestigio —como Richard Thaler y otros académicos del Reino Unido que trabajan sobre el terreno— ha sido útil en esta etapa, así como otros ejemplos innovadores de cómo se ha utilizado la ciencia del comportamiento en otros países. Por ejemplo, en 2011 el BIT figuró en un reportaje de Radio 4 de la BBC sobre las relaciones entre las ciencias de la conducta y las políticas públicas. Como las finanzas conductuales son una disciplina transversal, el BIT también ha organizado seminarios para asociarse con asesores científicos y otros miembros ejecutivos de las Government Analytical Professions en torno a intervenciones en el comportamiento. En colaboración con la National School for Government, ha divulgado sus informes de políticas y metodologías, como por ejemplo “Test, Learn, Adapt” a las personas encargadas de formular políticas y el público. Además, el BIT produce un boletín para informar sobre las investigaciones más recientes en el ámbito de las finanzas conductuales, y encuentros creativos de forma semanal para ayudar a los funcionarios y otros trabajadores del sector público a pensar en cómo pueden responder a sus retos utilizando las ciencias de la conducta.

**Paso 2: Fomentar alianzas.** Para determinar los ámbitos políticos clave a los que dirigirse y los actores relevantes que deben involucrarse en el proceso, se han establecido acuerdos o alianzas con otras partes del Gobierno (normalmente, un departamento). Por ejemplo, en el Departamento de Energía y Cambio Climático, los dos ámbitos de actuación principal, el «pacto ecológico» y los «medidores inteligentes», se consideraron oportunidades para la intervención. Los dos departamentos contactados fueron, respectivamente, el Strategy and Policy Team y el Customer Insight Team. Una vez que se ha despertado el interés y se ha identificado un ámbito político, el BIT promueve la colaboración entre el departamento y otros actores interesados para diseñar conjuntamente una intervención adecuada. Esto contará con la participación de empresas, organismos reguladores, organizaciones de la sociedad civil y, en algunos casos, agentes internacionales.

Tal como se ha mencionado en el apartado anterior, el BIT ha promovido una serie de colaboraciones entre las empresas y los departamentos del Gobierno, con gran éxito en el ámbito del fraude. Las ventajas para las empresas que participan en este tipo de colaboración son la credibilidad, la responsabilidad social de la empresa, la reputación y la posibilidad de escalar el producto o servicio en cuestión. Un ejemplo podría ser el caso de Nintendo, que ha desarrollado el dispositivo Didget para animar a los niños con diabetes a comprobar su nivel de azúcar en la sangre con más frecuencia, y así hacer frente al consabido problema de tantos y tantos niños que acaban en el hospital por no realizarse las pruebas con la frecuencia necesaria.

Una de las alianzas más ambiciosas del BIT con el sector privado ha sido la iniciativa MiData del Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones, con la participación de más de 20 empresas importantes, que engloban desde servicios financieros hasta la venta minorista, pasando por servicios públicos, telecomunicaciones, plataformas online y grupos de consumidores. La autoridad independiente del Reino Unido que vela por el derecho a la información ayuda a los consumidores a acceder a los datos que tienen de ellos las empresas y a controlarlos y utilizarlos (Behavioural Insights Team 2010). Otras consecuencias de las colaboraciones con las empresas son: una serie de acuerdos voluntarios; el compromiso de Heineken de reducir la graduación de alcohol de una de sus principales marcas; el compromiso de ASDA de no exponer las bebidas alcohólicas en la fachada de sus establecimientos; y el compromiso

suscrito por 80 organizaciones de servir platos más saludables en los comedores de empleados. Para promover el compromiso de las empresas, se publicarán los planes de implantación en el Departamento de Salud como parte del acuerdo de responsabilidad (Oficina del Gabinete, 2010).

**Paso 3: Demostrar el potencial.** El tercer paso se refiere al aspecto más innovador del trabajo del BIT, con el que se demuestra el potencial para lograr los objetivos políticos a través del diseño, implementación y análisis de una prueba piloto de las diferentes intervenciones propuestas. El trabajo citado anteriormente con la Administración de Hacienda y Aduanas para animar a la gente a pagar sus impuestos en el plazo previsto es un ejemplo que demuestra los efectos de la intervención en el incremento de los ingresos y las domiciliaciones. En el caso de las donaciones de órganos, se está evaluando el ensayo realizado en las solicitudes por Internet de los carnés de conducir y, si se demuestra que tiene éxito, se hará extensivo a todos los formularios de solicitudes de licencias. Algunos ensayos ya llevan hasta dos años realizándose, como el del extracto anual de la tarjeta de crédito, y otros en los que se utilizan grandes grupos de hasta 100.000 participantes. Muchos ensayos utilizan los ECA y algunos emplean tests A/B, en los que se usan diferentes mensajes en paralelo para probar y mejorar constantemente los mensajes de determinadas campañas. En el ámbito medioambiental, el informe más reciente sobre energía contiene una serie de ensayos realizados en colaboración con empresas (como B&Q, Homebase y Opower) y ayuntamientos (como el de Sutton, Kingston y Merton).

**Paso 4: Comunicar los resultados.** Hasta la fecha el BIT ha publicado seis informes de orientación sobre las políticas en colaboración con el departamento correspondiente para comunicar los resultados logrados hasta la fecha. Estos documentos ayudan a formalizar las alianzas establecidas entre el BIT y los distintos departamentos (muchos son publicaciones conjuntas e incluyen la firma del ministro correspondiente). También sirven como herramientas de planificación estratégica que ayudan a priorizar y organizar el trabajo que se debe realizar, así como a concienciar sobre el potencial de las finanzas conductuales, ya sea en el departamento en cuestión o en otros ámbitos de gobierno, en los que se está animando a emprender un proceso similar. Hasta la fecha se han publicado tres informes y el cuarto se publicará a principios de 2012. El BIT recibe muchas solicitudes para empezar a trabajar en nuevos campos y se le ha pedido que asesore a las autoridades locales para usar las pruebas eficazmente y garantizar que los datos e informes elaborados sean de suficiente calidad como para poder realizar comparaciones y análisis, y transferir los resultados a otras autoridades locales.

**Cuadro 4.** Documentos de orientación publicados en 2010-2011

**Applying Behavioural Insight to Health**, publicado en diciembre de 2010.

**Behaviour Change and Energy Use**, publicado con el Departamento de Energía y Cambio Climático y el Departamento de Comunidades y Gobierno Local en julio de 2011.

**Better Choices: Better Deals. Consumers Powering Growth**, publicado con el Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones en abril de 2011.

**Applying behavioural Insights to Reduce Fraud, Error and Debt**, publicado en abril de 2012.

**Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Control Trials** publicado en 2012 y ya descargado 20.000 veces.

**Paso 5. Adoptar el planteamiento.** El último paso es que el departamento gubernamental o la empresa que corresponda acepte aplicar el enfoque conductista y adopte su propio mecanismo para la elaboración de políticas. Esto ya se ha logrado en el Departamento de Energía y Cambio Climático, con la creación del Customer Insight Team, y en la Administración de Hacienda y Aduanas, con la creación de la Behaviour Change Unit. Una vez que los departamentos se han dotado de medios para integrar las finanzas conductuales en su proceso de elaboración de políticas, el BIT se puede ocupar de otras áreas, como ya está sucediendo. Para facilitar este paso final se ha constituido la Behavioural Science in Government Network, dirigida por los Servicios de Estudios Económicos y Sociales del Gobierno con los representantes de muchos departamentos. A partir de ahí, el BIT puede promover la evaluación efectiva de las intervenciones conductistas y compartir informes, eventos e información.

## Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

El BIT se creó en un clima de austeridad y de recortes del gasto público, y uno de sus objetivos principales ha sido lograr un ahorro diez veces superior a su presupuesto durante un periodo de dos años. Cabe señalar que desde el principio se ha estipulado un calendario de dos años, tras el cual será sometido a revisión por parte del Grupo Supervisor para evaluar su impacto y eficacia, y decidir la estrategia para el futuro. El presupuesto anual, cifrado aproximadamente en 500.000 libras, incluye los gastos generales fijos (escritorios, teléfonos, informática) y todos los demás costes.

La denominada «reconsideración por expiración» es un mecanismo que se ha puesto en marcha para evitar la tendencia a lo preestablecido, lo que, en este caso, significaría continuar dirigiendo el BIT en las mismas condiciones con independencia de sus logros. La experiencia demuestra que cuando se crea un nuevo departamento suele ser más fácil dejar que siga existiendo que tomarse la molestia de cerrarlo. Aunque según Peter John —miembro del Grupo Consultivo Académico— existe la posibilidad de que mantengan el BIT durante un año más, la revisión se ha puesto en marcha para que el plan por defecto sea dar por concluida la actividad del equipo y no al revés.

## Ahorro de costes en el gasto público

El BIT ha identificado un ahorro de costes para el erario público a varios niveles. A continuación se citan ejemplos de las diferentes estrategias adoptadas.

**Fraude, deudas y errores.** La mayor parte del ahorro se ha localizado en el apartado de fraude, deudas y errores y, tal como se muestra en la Tabla 23, se ha demostrado que puede lograrse un ahorro importante utilizando normas sociales para animar a la gente a pagar sus impuestos municipales en el plazo previsto, mensajes sencillos y colectivos para fomentar el pago de impuestos entre médicos y fontaneros, respectivamente, y mensajes personales de texto para el pago de multas.

**Salud pública.** La salud pública es otro ámbito que representa una gran oportunidad para ahorrar costes, aunque en este caso es más difícil de medir. En su informe «Applying Behavioural Insight to Public Health», el BIT ofrece una serie de cifras del gasto público sanitario derivado de los hábitos y el estilo de vida, como son las enfermedades relacionadas con el alcohol, las relacionadas con el tabaco y las relacionadas con el sobrepeso de los adultos. El informe también señala que el gobierno podría ahorrarse unos 900 millones de libras más al año si las personas que llevan una vida sedentaria hicieran más ejercicio físico. (Wanless, 2004).

Dado que muchos problemas de salud pública guardan relación con el consumo de productos como la sal, el alcohol o el tabaco, la participación del sector privado es crucial en este sentido, por lo que el BIT necesita establecer alianzas sólidas con las empresas para obtener buenos resultados. Si el BIT es capaz de calcular un ahorro similar en el campo de la sanidad pública como lo ha hecho en las áreas de los impuestos y el fraude, el potencial en esta área es enorme.

El compromiso del Departamento de Salud del Reino Unido con las finanzas conductuales es otro indicador clave de la viabilidad a largo plazo del trabajo del BIT. Este departamento ha invertido cinco millones de libras en cinco años en la Policy Research Unit on Behaviour and Health para obtener pruebas de la eficacia, la gran rentabilidad y el efecto de las intervenciones sobre las desigualdades en materia de salud. Además el departamento ha creado una unidad de cambio de comportamiento, presidio por el Director General de Salud Pública (Oficina del Gabinete, 2010).

**Tabla 25.** Ensayos realizados para reducir el fraude, los errores y las deudas

ENFOQUE CONDUCTISTA	OBJETIVO	MUESTREO	RESULTADOS	POSIBLE AHORRO
<b>1. Usar normas sociales</b>	¿Informar a la gente de que la mayoría de los vecinos ya ha pagado sus impuestos aumenta de manera significativa el porcentaje de pagos?	140.000 contribuyentes	15% más de pagos en el plazo previsto con las normas sociales, al mencionar «9 de cada 10 ya han pagado» en una carta.	Posibles ingresos adicionales de 30 millones de libras si la medida se amplía.
<b>2. Destacar los mensajes y normas clave</b>	¿El cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los médicos se puede mejorar simplificando los mensajes clave y las acciones necesarias?	3.000 médicos	29% de aumento en el pago de impuestos, presentándose 1500 médicos.	1 millón de libras en las presentaciones voluntarias ya realizadas.
<b>3. Usar imágenes prominentes</b>	¿Las imágenes contribuyen a reducir las misivas reiteradas y a fomentar el pronto pago de las multas de tráfico?	No especificado	Prueba piloto en curso con diferentes mensajes, que demuestra que lo más efectivo es usar fotos del coche y del conductor.	
<b>4. Mejor presentación de la información</b>	¿Cuál es la forma más efectiva de presentar la información para fomentar el pago de deudas?	39.000 contribuyentes	Un 13% más pagó su deuda con los mensajes colectivos.	Posibilidad de un flujo de efectivo adicional de 80 millones de libras en 10 días.
<b>5. Personalizar los mensajes de texto</b>	¿Qué efecto tiene enviar mensajes personalizados de texto sobre la probabilidad de que la gente abone las sanciones impuestas por el juzgado?	1.000 SMS al mes en tres regiones distintas	Los primeros resultados revelan un 28% más de pagos cuando el nombre del interesado figura en el mensaje de texto, en comparación con no usar ningún mensaje.	
<b>6. Apelar a la honradez</b>	¿El hecho de simplificar el mensaje, destacar las consecuencias y firmar de antemano un documento redonda en una mayor sinceridad?	38.000 cartas	Los resultados preliminares demuestran un descenso del 6% de solicitudes para repetir la deducción de impuestos para una sola persona al incluir prominencia y riesgo en la carta.	
<b>7. Variar el tono de las cartas</b>	¿Qué tipo de comunicación es más efectiva para conseguir que los fontaneros lleven sus temas fiscales al día?	12.000 fontaneros	Prueba piloto en curso en la que se utilizan tres tipos distintos de cartas, con lenguaje tradicional, directo y de cooperación.	
<b>8. Usar creencias sobre impuestos</b>	¿Qué mensajes son más efectivos para que las empresas paguen sus deudas fiscales?	32.000 empresas	Los resultados preliminares revelan más pago de deudas cuando se destaca la disparidad entre las creencias individuales y la práctica de empresa.	

Fuente: Behavioural Insights Team (2012)

## Medio ambiente

Hay una gran cantidad de investigaciones sobre la posibilidad de que los cambios de comportamiento reduzcan el coste económico de los factores ambientales externos causados por opciones individuales, desde el nivel macro, como el análisis del Informe Stern del coste del cambio climático en la economía del Reino Unido, hasta ejemplos más a nivel micro, como el coste de 547 millones de libras calculado por un ayuntamiento para la limpieza de calles durante el periodo 2005-2006.<sup>42</sup> El BIT está aprovechando los numerosos estudios del Departamento de Energía y Cambio Climático, así como del Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales para buscar la mejor manera de influir en el comportamiento con el fin de alcanzar objetivos ambientales y de ahorro de costes en una variedad de ámbitos, como el consumo de energía y agua, la movilidad, el reciclaje y el consumo en general, y está canalizando este trabajo a través de una nueva política que se pondrá marcha en 2012: el pacto ecológico (Green Deal). El valor añadido que ha aportado el BIT es asegurarse de que las intervenciones que se propongan en el futuro tengan el mayor impacto posible y se basen en estudios rigurosos.

Otro ejemplo de ahorro de costes relacionados con el medio ambiente es la propia factura energética del Gobierno, en la que ya se ha conseguido una reducción del 14% en el consumo de energía entre 2010 y 2011. Las medidas que mejores resultados dieron fueron cambiar la configuración por defecto de la energía en los edificios oficiales para adecuarlos mejor al consumo real, así como mostrar comparativas de consumo entre los departamentos como una forma de promover un sentimiento de competencia. El ahorro logrado hasta el momento asciende a 13 millones de libras al año.

## Ahorro de dinero para los particulares

Además de identificar las áreas en las que el Gobierno puede ahorrar dinero, el BIT también ha buscado activamente oportunidades para ayudar a las personas a ahorrar dinero, especialmente a través de la estrategia de fortalecer los derechos de los consumidores y en el ámbito de la eficiencia energética y el cambio climático. El posible ahorro de costes para un particular a partir de la aparición de Midata en 2012 es muy grande, e incluye la capacidad de determinar cuál de los dos millones de contratos de telefonía móvil es el más adecuado (basándose en el consumo de los 12 meses anteriores), la posibilidad de elegir un mejor contrato de tarjeta de crédito o encontrar una tarifa más económica para el consumo eléctrico.

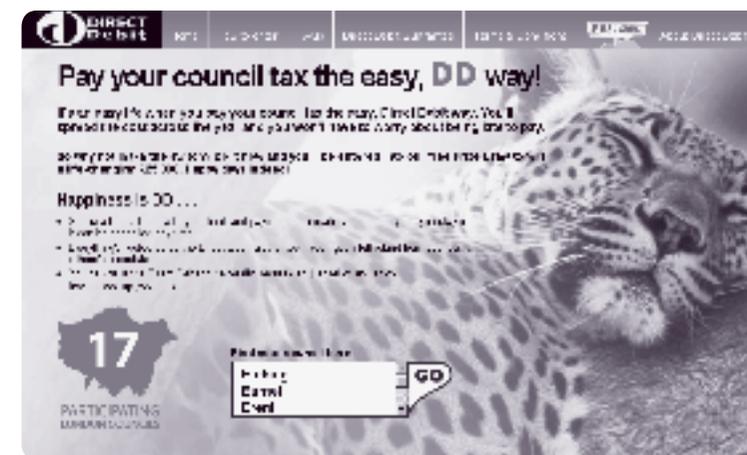
Los sistemas colectivos de compra ecológica también tienen margen de ahorro para el consumidor. Han sido diseñados en colaboración con empresas como B&Q y Homebase. Estos sistemas ofrecen descuentos al consumidor si va recomendado por sus vecinos o si participa en un plan de compras colectivas. Para estas campañas se han enviado cartas a los barrios para fomentar la adopción de determinados productos de eficiencia energética. La estrategia utilizada es que cuantos más vecinos se sumen a la compra conjunta, menor será el precio del producto.

Al final, la viabilidad a largo plazo del BIT quedará demostrada cuando ya no sea necesario. La viabilidad de la labor del BIT depende en última instancia de su capacidad para integrar un enfoque conductista

<sup>42</sup> En el marco de la campaña para reducir la suciedad de las calles, se contrataron a unos actores que realizaban vistosas actuaciones y se exhibieron avisos de multa de 75 libras por tirar cosas al suelo, acciones ambas que se basaban en la idea de la prominencia. Aunque los resultados no se midieron estadísticamente, esta iniciativa ganó el Premio a la Innovación de la Cleaner Safer Greener Network en 2010.

en los departamentos del Gobierno y convencerlos para que diseñen las intervenciones en función de cómo la gente toma sus decisiones. Para contribuir a este proceso, la estrategia del BIT ha sido destacar el potencial de determinadas intervenciones con un análisis riguroso. Sin embargo, hasta que estas sean aplicadas a gran escala por el departamento en cuestión, su papel quedará relegado al de las buenas intenciones. En algunos casos, tal como se ha visto en el ámbito de la sanidad y la energía, los departamentos ya están creando equipos de consultoría del comportamiento y asignando recursos para integrar el enfoque conductista en su trabajo, un indicio de que el planteamiento está siendo adoptado.

Figura 17. Sorteo de Direct Debit en 17 distritos de Londres



Diecisiete distritos de Londres participan en un plan para facilitar a los residentes el pago de sus impuestos municipales mediante la domiciliación bancaria. El programa se presentó en 2011 con un sorteo de 25.000 libras que consiguió 34.500 nuevas domiciliaciones, con un ahorro de 345.000 libras (10 libras por persona) gracias a una mayor eficiencia. La inversión inicial del sorteo se recuperó en tres meses.

## Tipo de innovación

El trabajo del BIT parte de un buen número de estudios académicos que se iniciaron en los años sesenta impulsados por investigadores como Daniel Kahneman, Richard Thaler y otros académicos estadounidenses. Aunque los conceptos no son nuevos —cómo nos ayudan la psicología y las finanzas conductuales a entender mejor por qué las personas toman determinadas decisiones económicas aparentemente irracionales—, la aplicación de este campo a las políticas públicas es innovadora. El BIT se caracteriza por dos rasgos especialmente innovadores: el primero, la racionalización que ha aportado a la ciencia del comportamiento en la esfera política, y el segundo, la metodología de ensayos implantada.

**Enfoque racionalizado.** Antes de que se creara el BIT, el Comité de Expertos en Ciencia y Tecnología elaboró un informe sobre el cambio de comportamiento, en el cual recomendaba que los mecanismos actuales para divulgar el conocimiento sobre el cambio de comportamiento entre los departamentos del gobierno fueran revisados con vistas a introducir una estructura más racionalizada (Oficina del Ga-

binete, 2009). Esta ha sido una de las tareas del BIT y, para ello, se le ha dado apoyo personal, tanto por parte del Primer Ministro como del Jefe del Servicio Civil que preside el Grupo Supervisor. Aunque hay un buen número de ejemplos aislados de la aplicación de la ciencia conductista a las políticas públicas en diferentes países —tales como los muchos y exitosos programas para reducir la delincuencia en Estados Unidos,<sup>43</sup> el ya mencionado programa de televisión LazyTown en Islandia o el programa de reducción de residuos del ayuntamiento de Southwark (Reino Unido)—, anteriormente ningún gobierno había creado un equipo para identificar rigurosamente las distintas aplicaciones de la ciencia del comportamiento. Tal como se indica en la revisión MINDSPACE del trabajo previo en este campo, los ejemplos citados no están conectados por una estrategia global, ni han sido probados suficientemente ni se han implantado a gran escala. El BIT ha recibido de las altas instancias el apoyo y el liderazgo necesarios para afrontar este nuevo reto.

**Metodología rigurosa.** La metodología de ensayos para probar la efectividad de determinadas intervenciones ya ha sido calificada como el elemento más innovador del trabajo de los equipos (Service, John). El sello distintivo del BIT ha sido que si se puede demostrar que algo funciona, con datos sólidos y probatorios, entonces es más probable que su adopción esté garantizada. Tradicionalmente, los gobiernos prueban diferentes intervenciones políticas con proyectos piloto, ensayos a corto plazo o grupos de debate. Sin embargo, estos mecanismos no son lo suficientemente sólidos como para probar si la intervención ha marcado alguna diferencia. Por mucho que determinados departamentos afirmen que su proceso de diseño de políticas está basado en la evidencia y que han utilizado a sociólogos en el proceso, lo cierto es que el método de los pruebas controladas aleatorias (ECA) no se ha aplicado sistemáticamente en todo el panorama político. El proceso político que va desde la prueba piloto hasta la implantación de una medida suele ocurrir muy rápidamente, y con frecuencia hay reticencias a mantener un periodo continuo de evaluación, ya que lo que desean los políticos es poner en marcha los programas en un breve plazo de tiempo.

Los ensayos también sirven para otros fines. La idea de la intervención del Gobierno para cambiar el comportamiento de la gente es motivo de polémica y ha sido objeto de críticas por parte de ciertos académicos (Jones, 2011). Por ello, es importante que las intervenciones sobre el comportamiento se basen en pruebas concretas para poder exponer la postura de una manera racional (Oficina del Gabinete, 2010). Al principio del proceso político debería llevarse a cabo una evaluación efectiva basada en los efectos (no los resultados), que deben establecerse al inicio del proceso. Esto debe ser a un plazo suficientemente largo como para que la intervención pueda mantener el cambio de comportamiento, a ser posible con una combinación de estudios piloto y ensayos controlados.

«La utilización de las pruebas controladas aleatorias en la elaboración de políticas nos permite probar la efectividad de los cambios, a menudo sutiles, en la política para que podamos determinar lo que funciona. Con mucha frecuencia, estos ensayos se desarrollan en colaboración con asesores académicos y se basarán en conceptos de las finanzas conductuales y la psicología»

—Owain Service, director adjunto del Behavioural Insights Team.

43 Por ejemplo, la iniciativa de Cincinnati para reducir la violencia, en la que se han utilizado a madres en un papel de intermediación en el proceso de reconciliación con las víctimas de delitos, o donde el castigo recibido por un miembro de la banda se hacía extensivo a toda la banda.

## Escalabilidad y replicabilidad

Con el trabajo realizado hasta la fecha ya ha quedado patente que existe un gran margen para escalar el sistema del BIT y encontrar nuevas formas innovadoras y rentables de cambiar el comportamiento de las personas para alcanzar determinados objetivos políticos en materia medioambiental, social y económica. Aunque al principio se le encomendó la tarea de influir en dos grandes ámbitos políticos, el BIT ya ha sido capaz de aplicar los conceptos conductistas a varios ámbitos ya mencionados, como la donación de órganos, la alimentación más saludable, la potenciación de los derechos de los consumidores, la fiscalidad y el medio ambiente, y está previsto hacer extensiva esta actividad a otras áreas, como el robo de teléfonos móviles, el hábito del tabaco, la enseñanza superior reduciendo la regulación innecesaria y remplazándolo con mecanismos más efectivos.

A la hora de replicar la iniciativa en otros países, es útil analizar las condiciones en las que se creó el BIT, ya que pueden aumentar la probabilidad de éxito en otro país, tal como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 26.** Condiciones para crear una unidad del comportamiento en el Gobierno

CONDICIÓN	DETALLES
<b>Apoyo de las altas instancias</b>	El Grupo Supervisor está presidido por el Jefe del Servicio Civil, y el Primer Ministro ha respaldado personalmente la iniciativa.
<b>Expertos en psioeconomía</b>	Un grupo de académicos del Reino Unido muy vinculados a Richard Thaler asesoran al equipo (Academic Advisory Board).
<b>Mezcla de competencias</b>	El equipo está formado por científicos conductistas y por políticos con experiencia.
<b>Demostración de resultados</b>	Un factor fundamental para que el equipo haya podido convencer a los departamentos gubernamentales ha sido que ha aportado resultados concretos basados en una metodología rigurosa.
<b>Financiación inicial</b>	El equipo ha sido dotado con un presupuesto inicial de 520.000 libras anuales durante un periodo de años.
<b>Mecanismo de revisión</b>	Transcurridos los primeros dos años, los objetivos del equipo serán sometidos a revisión, tras lo cual será más fácil evaluar la replicabilidad.
<b>Cultura de las ciencias sociales</b>	Cultura anterior de ciencias sociales aplicada a la elaboración de políticas e investigación basada en hechos probados. Antes de crear el equipo se ha realizado una revisión del trabajo relacionado con el comportamiento.
<b>Liderazgo</b>	David Halpern, experto en psioeconomía y exasesor del Primer Ministro, se encuentra en la comisión de servicio para dirigir el equipo.

Fuente: Información recopilada por los autores

En cualquier caso, conviene señalar que aunque se den todas estas condiciones, la psicoeconomía no siempre resulta popular. En primer lugar, a la gente no le gusta tener la impresión de que forman parte de un experimento y, en segundo lugar, la gente puede criticar a los gobiernos que conciben los problemas sociales como una patología psicológica en lugar de admitir el fracaso de sus políticas, especialmente en los ámbitos de la salud pública y todo lo relacionado con los hábitos y el estilo de vida. El hecho de denominar al equipo «Behavioural Insights Team» y no «Behavioural Change Team» fue una decisión deliberada para evitar posibles críticas públicas al sistema. (Dr. Peter John, Academic Advisory Board).

EE. UU. y Francia también han comenzado a trabajar en la aplicación de la psicoeconomía en la elaboración de políticas a través de la US Regulatory Affairs Unit en Estados Unidos y el trabajo del neurólogo Olivier Oullier en Francia. Será interesante observar la aplicación de la psicoeconomía en distintos contextos culturales y socioeconómicos.

## Anexo 1. Más ideas para reducir el fraude, los errores y las deudas

**Cuadro 5.** Formularios más sencillos de cumplimentar

Un estudio comparativo elaborado en 2009 de las administraciones tributarias de 13 países reveló que «los países con mejores resultados tienden a ser los que rellenan previamente los campos de los impresos (...) de esa forma, los contribuyentes mejoran la exactitud de las declaraciones, ya que se aseguran de que los datos sean correctos desde el principio».

Un estudio realizado en Estados Unidos comparó el efecto de proporcionar ayuda junto al hecho de simplificar la solicitud gratuita para recibir la beca federal para estudiantes (donde algunos datos ya venían cumplimentados y se explicaba cómo rellenar el resto del formulario) frente a la opción de proporcionar simplemente información sobre el proceso de solicitud. Con la ayuda adicional y la simplificación del proceso aumentó sustancialmente el número de solicitudes y, en última instancia, la probabilidad de asistir a la universidad, la persistencia y la recepción de la ayuda. El porcentaje de matrículas universitarias de alumnos de los últimos cursos de bachillerato aumentó en ocho puntos (del 34 al 42%) al año siguiente del experimento. Por el contrario, el grupo que había recibido únicamente información no mostró diferencias significativas con el grupo de control (que no había recibido información ni ayuda).

*Behavioural Insights Team (2012)*

**Cuadro 6.** Aplicaciones fiscales para smartphones

La Administración de Hacienda de Estados Unidos ha creado recientemente una aplicación gratuita para smartphones con la que los contribuyentes pueden comprobar el estado de sus devoluciones y recibir consejos en materia de fiscalidad. Del mismo modo, la Administración de Hacienda australiana ha desarrollado una aplicación que calcula fácilmente los impuestos que debe pagar una persona sobre sus ingresos, así como una aplicación que mantiene un registro de los resguardos de abono de impuestos. Con esta aplicación es más fácil llevar al día los gastos e ingresos fiscales. Con la cámara del teléfono se hace una foto del recibo, y este queda procesado y almacenado. Al final del ejercicio, la información se puede enviar por correo electrónico, por lo que los Behavioural Insights Teams ya no necesitan lidiar con papeles, buscar en los extractos de las tarjetas de crédito ni calcular manualmente las cifras.

*Behavioural Insights Team (2012)*

## Anexo 2. Más ideas para presentar mejor la información

**Cuadro 7.** El toque personal

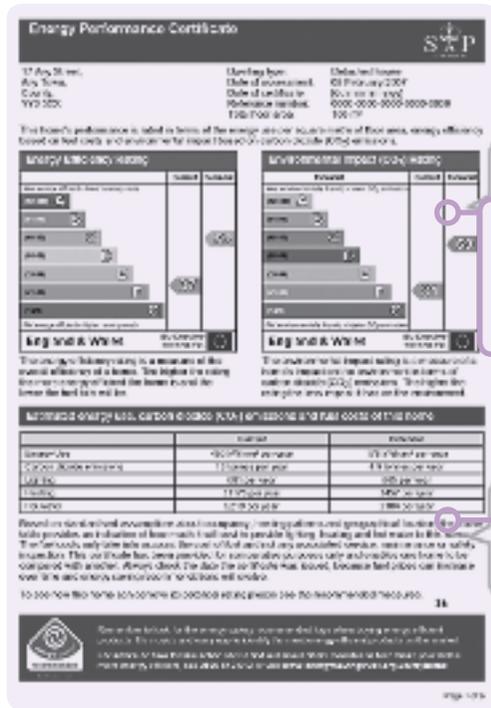


*Las cifras reflejan las tasas de respuesta a los mensajes de texto que fueron entregados (es decir, HMCTS que tenía el número de móvil correcto)*

*Behavioural Insights Team (2012)*

Un experimento llevado a cabo en Estados Unidos comprobó el efecto de las notas adhesivas (o Post its) y la escritura a mano sobre la probabilidad de que la gente realizara una encuesta. La encuesta, que iba acompañada de una nota adhesiva escrita a mano que invitaba a rellenar el cuestionario, logró una tasa de realización del 76%, frente al 48% en el caso del mensaje escrito a mano en la portada (con instrucciones para realizar la encuesta) y el 36% de los que solo recibieron la encuesta y la página de portada. Para probar si la nota adhesiva era la causante de ese mayor impacto, los investigadores realizaron un experimento similar, donde una nota adhesiva escrita a mano obtuvo una tasa de respuesta del 69%, frente al 43% de quienes recibieron una nota adhesiva en blanco y el 34% de quienes recibieron la encuesta sin nota adhesiva. Asimismo, las personas que respondieron a la nota manuscrita devolvieron la encuesta con mayor prontitud y con respuestas más detalladas. Cuando el autor del experimento añadía sus iniciales y un «gracias», la tasa de respuesta aumentaba todavía más.

### Anexo 3. Más ideas para la eficiencia energética



Los certificados de eficiencia energética presentan otro diseño para proporcionar información más clara y prominente. Se han simplificado los mensajes y gráficos, y se ha destacado el ahorro de costes directo que conlleva adoptar las medidas de eficiencia energética.

Retiraremos este segundo gráfico de la página inicial del CEE, pues podía confundir a los consumidores.

Hemos simplificado estos mensajes, que muchas personas encontraban complejos o, simplemente, pasaban por alto.

Portada del certificado de eficiencia energética antes de los cambios realizados.

Se expresará de forma más clara el ahorro obtenido por tener un hogar energéticamente eficiente.

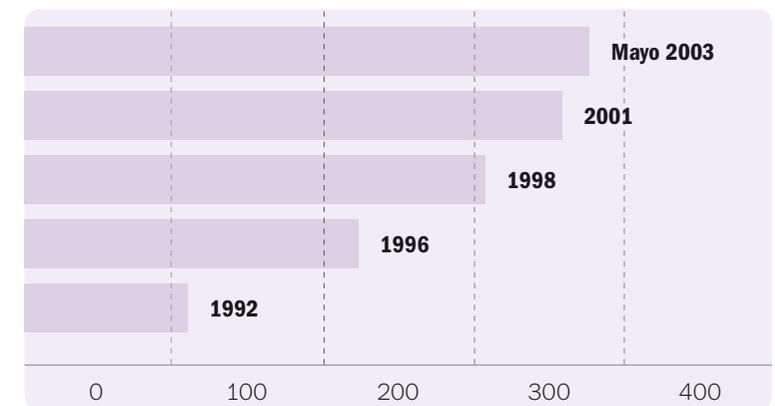
El nuevo CEE subrayará un menor número de cosas que se pueden hacer para conseguir ahorros, muchas de las cuales serán susceptibles de ser incluidas en el Green Deal y no representarán costes iniciales.

Portada del certificado de eficiencia energética con los cambios realizados.

### Anexo 4. Más ideas para el ámbito sanitario y social

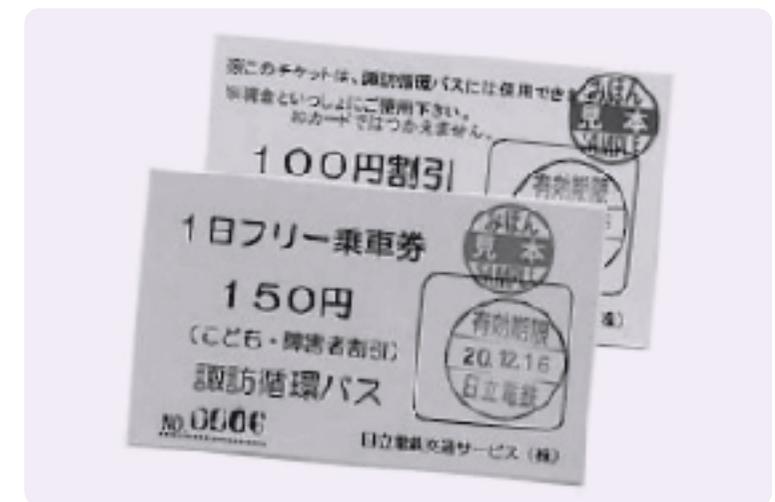
El programa Fureai Kippu de Japón es un sistema por el que las personas obtienen créditos a cambio de cuidar a personas mayores de su zona, en unidades horarias. Les ayudan con las compras, la higiene personal o en otras tareas cotidianas. La persona que obtiene los créditos los guarda para utilizarlos posteriormente o bien puede transferirlos a miembros de su familia que vivan en otras partes del país. En la actualidad hay más de 400 sucursales en Japón con decenas de miles de participantes.

Figura 18. Crecimiento de las sucursales de Fureai Kippu



Fuente: Lietaer B (2004) Complementary currencies in Japan today: Their history, originality and relevance. International Journal of Community Currency Research B:1-23.

Figura 19. Vales de Fureai Kippu



## Referencias principales

### **AG Barr** (2007)

Informe anual de 20007

### **Ariely** (2008)

*Predictably Irrational*

### **Behavioural Insights Team** (2011)

«Better Choices: Better Deals (Consumers Powering Growth)»

Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones, y el Behavioural Insights Team

### **Behavioural Insights Team** (2010)

«Applying Behavioural Insight to Health»

### **Behavioural Insights Team** (2011)

Anuario del Behavioural Insights Team (actualización de 2010-11)

### **Behavioural Insights Team** (2012)

«Applying Behavioural Insight to Reduce Fraud, Error and Debt»

### **Belsky y Gilovich** (1999)

«Why Smart People Make Big Money Mistakes... and How to Correct Them»

### **Bullock y Jones** (2004)

«Acceptable Behavioural Contracts Addressing Anti Social Behaviour in the London Borough of Islington».

Informe online del Ministerio del Interior del Reino Unido.

### **Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido**

www.cabinetoffice.gov.uk

(consulta: 15 de diciembre de 2011)

### **Oficina del Gabinete del Gobierno del Reino Unido** (2009)

«Government Response to the Science and Technology Select Committee Report on Behaviour Change»

### **Departamento de Energía y Cambio Climático del Reino Unido** (2010)

«Behaviour Change and Energy Use»

Departamento de Energía y Cambio Climático, Behavioural Insights Team, y Comunidades y Gobierno Local

### **Departamento de Empleo y Pensiones del Reino Unido** (2011)

«Guidance for offering a default option for defined contribution automatic enrolment pension Schemes»

### **Gine, Karlan y Zinman** (2008)

«Put your money where your butt is: A commitment contract for smoking cessation.»

Banco Mundial

### **Home Affairs Select Committee** (2009)

*Knife Crime*

### **Institute for Government** (2009)

*MINDSPACE. Influencing behaviour through public policy*

Institute for Government & Cabinet Office

### **Jones et al.** (2011)

*Governing temptation: Changing behaviour in an age of libertarian paternalism.* Aberystwyth University

### **New Economics Foundation** (2005)

«Behavioural economics: Seven Principles for Policy Makers»

### **Organ Donation Taskforce** (2008)

«The potential impact of an Opt Out System for organ donation in the UK»

### **Prime Ministers Strategy Unit** (2004)

«Personal Responsibility and Changing Behaviour: the state of knowledge and its implications for public policy»

### **Thaler y Sunstein** (2008)

*Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*

### **Wanless** (2004)

«Securing good health for the whole population: Final report» (febrero de 2004)

### **Wansink y Kim** (2006)

«Bad popcorn in big buckets: Portion size can influence intake as much as taste»

*Journal of Nutrition and Behaviour*, 37 (5): 242-245

## Redes de intercambio de Barcelona<sup>44</sup>

Movimiento social basado en la motivación e implicación de personas independientes con el objetivo de recuperar vínculos sociales que faciliten la ayuda mutua, el intercambio y la reutilización, para solventar pequeñas necesidades domésticas y personales, sin la necesidad de utilizar el dinero como moneda de cambio.

<b>Misión</b>	Generación de espacios de intercambio de bienes y conocimientos, y creación de redes de ayuda mutua sin transacción de dinero en el entorno urbano.
<b>Fundada</b>	1987: Primera Red de Intercambio de Bienes en Mieres (Girona), 1992: Primeras Redes de Intercambio en Barcelona.
<b>Escalabilidad</b>	Modelo replicable a escala de barrios
<b>Localización</b>	Barcelona
<b>Financiación</b>	Autosuficiente, sin la utilización de dinero
<b>Impacto social</b>	A nivel de barrio
<b>Innovación abierta</b>	Sí
<b>Innovación</b>	Autogestión, autosuficiencia, recuperación de vínculos colectivos en el espacio urbano.

### Introducción

En la mayoría de barrios de Barcelona se organizan periódicamente mercados de intercambio. Incluso existe una serie de iniciativas aisladas, a través de páginas web, que también promueven el intercambio de todo tipo de cosas, incluso casas, coches y conocimientos.<sup>45</sup> Sin embargo, esto no quiere decir que todas estas iniciativas sean promovidas por Redes de Intercambio (RI), ya que muchas de ellas son organizadas por entes de los gobiernos locales o de distrito, por parroquias, por asociaciones vecinales y culturales, etc.

Si bien la actividad esencial de las RI es la organización de mercados de intercambio en su respectivo barrio, su razón de ser no se limita a la organización de estos. Las RI representan un movimiento social que promueve una filosofía de reciprocidad y acción colectiva vecinal cada vez más extenso, con presencia prácticamente en todos los barrios de la ciudad. Surgen como iniciativa espontánea de personas que deciden organizarse con el fin de cubrir necesidades cotidianas de manera colectiva y sin utilizar el dinero como moneda de cambio.

Si bien actualmente, en un contexto de crisis económica, el intercambio como alternativa de acceso a bienes o conocimientos va cobrando cada vez mayor fuerza y sentido, estas redes no buscan solo cubrir necesidades concretas, sino también recuperar y fortalecer los vínculos sociales entre los vecinos del barrio y el

44 El presente caso ha sido realizado por Milagros Paseto con el apoyo de David Murillo.

45 Véase la Tabla 27.

valor de la ayuda mutua. Se trata de otra forma de acción social, de reivindicación llevada a la práctica, una forma de denuncia social a través de una acción colectiva. Para muchos, representa la canalización positiva y constructiva de la inconformidad con relación al sistema actual basado en el consumo y el individualismo.

Algunas de las RI de Barcelona tienen ya una larga trayectoria y gran capacidad de convocatoria, como las de Nou Barris, Castelldefels o Xaingra (Gracia); otras son menos antiguas pero van cobrando cada vez más importancia en su respectivo barrio, como Xarxantoni (Barrio de Sant Antoni); y otras son relativamente recientes, como las de Marina (barrio La Marina de Port), Trocasec (Poblesec) o Sants.<sup>46</sup>

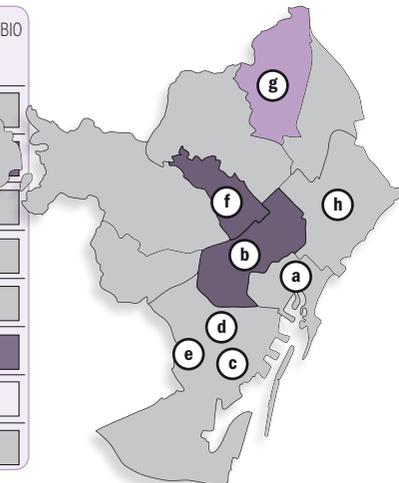
**Tipos de Redes de Intercambio.** En cuanto a su actividad, las RI pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Las Redes de Intercambio de Bienes (RIB), a través de las cuales se intercambian básicamente artículos domésticos (ropa, muebles, libros, juguetes, etc.).
- Las Redes de Intercambio de Conocimientos (RIC), a través de las cuales los vecinos del barrio se organizan para dar o recibir un conocimiento determinado (cursos de informática, idiomas, artes, salud, etc.)

El origen de las RI es muy diverso. Existen las que surgen de personas vinculadas a la actividad docente, sindical, redes de consumo responsable, organizaciones vecinales, ONG o movimientos alternativos. En líneas generales, podemos decir que la clave para la formación de estas redes es el papel del líder o líderes sociales. Personas cuyo convencimiento e implicación social es muy elevado, ya que para que una Red de Intercambio llegue a consolidarse en el tiempo y logre penetrar en el tejido social del barrio es imprescindible que exista un líder o líderes dispuestos a dedicar su tiempo para definir las bases, llevar adelante el proyecto e implicar a los vecinos del barrio. Es decir, motivación y convencimiento sobre el valor de la reciprocidad y la ayuda mutua.

Tabla 27. Redes de Intercambio de Barcelona capital

DISTRITOS	REDES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS	REDES DE INTERCAMBIO DE BIENES
<b>a. Ciutat Vella- Gòtic</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>b. Eixample- Sant Antoni</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>c. Sants-Montjuïc</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>d. Sants-Montjuïc- Poblesec</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>e. Sants-Montjuïc- La Marina</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>f. Gràcia</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>g. Nou Barris</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>h. Sant Martí-Clot-Camp de l'Arpa</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



46 En este estudio han participado representantes de las siguientes redes: RIC Nou Barris, RIC Castelldefels, RIB Xarxantoni, RIB La Marina, RIB Trocasec, RIB Sants, y también la RIC de Castelldefels, dada su relevancia. Se han realizado tres entrevistas personales (Xavier Latorre de la RIB Xarxantoni, Xavier De Pedro de la RIB La Marina y Rafael Juncadella de la RIC de Nou Barris), además de cuatro entrevistas mediante cuestionario (RIB Xarxantoni, RIB Trocasec y RIB Sants).

**El origen de las principales Redes de Intercambio de Barcelona.** La RIB paradigmática en Cataluña es la de Mieres (Girona), que organiza un mercadillo anual desde hace 25 años. Se inició como un mercado rural, más bien agropecuario, y hoy en día recibe visitantes de toda Cataluña y se ofrecen todo tipo de bienes.

En Barcelona, la que es considerada pionera y modelo, la RIC de Nou Barris, surgió a inicios de los años noventa como iniciativa de un grupo de profesores de la escuela para adultos Freire de Nou Barris luego de conocer la experiencia de las RI de conocimientos de Orly, fundada hace 40 años, y hoy en día muy extendida por toda Francia. Hoy en día la RIC de Nou Barris representa un colectivo clave en el barrio para la cohesión social, con capacidad de hacer posible el desarrollo de 15 talleres diarios, sobre temas muy diversos, que se pagan exclusivamente a través del intercambio de otro conocimiento o de la colaboración activa en la red.

Otro caso es el de la RI de bienes y de conocimientos Xaingra, del barrio de Gracia, que surgió a partir de un grupo de personas vinculadas al movimiento antiglobalización surgido en 2001. Este grupo, después de algunas pruebas piloto, decide crear la red en 2003, cuyo éxito es notable hasta el día de hoy. Xaingra se enmarca dentro del Ateneo Rosa de Foc, que agrupa otros colectivos como la cooperativa de consumo La Gleva, el grupo de reciclaje de alimentos L'Olla Mòbil ('La Olla Móvil'), el grupo de consumo Verduretes ('Verduras') y el grupo de teatro Matraka. Todos ellos, basados en los principios de autogestión asamblearia, ayuda mutua, agroecología, autoformación, anticapitalismo, acción y denuncia, pensamiento crítico y solidaridad.



Trocantoni es la RIB del barrio de Sant Antoni, creada en 2007 como iniciativa dentro del marco de la Comisión de consumo responsable Xarxantoni, que había puesto en marcha un grupo de consumo ecológico en el barrio.

**Figura 20:** Mercado de intercambio en el barrio de Collblanc - La Torrassa

Foto: Wiros

## Logros y resultados

Si bien muchas de las RI aún están en proceso de consolidación en sus respectivos barrios, cada vez van consiguiendo mayor complicidad y participación de los vecinos. No existen estadísticas ni datos contrastados del nivel de impacto, pero en la opinión de las personas entrevistadas, el nivel de participación en los mercados de intercambio va en aumento y cada vez se acercan más personas interesadas en conocer su actividad.

**Intercambio de bienes.** La organización de los mercados de intercambio es la actividad principal de las RIB. Estos suelen ser periódicos, en su mayoría coincidiendo con el cambio de estación, es decir, cuatro al año. La fecha y detalles de organización se definen en asamblea. Sin embargo, cada RI define, de acuerdo con su propia capacidad e idiosincrasia, los detalles de organización. La mecánica de los mercados de intercambio es simple. Hay dos tipos de oferta: la oferta de las personas que tienen una mesa donde exponen sus cosas, y la oferta del «itinerante», que acude con cosas para intercambiar con los anteriores. Cuando alguien encuentra algo de su interés, negocia con el propietario para intercambiarlo por algo propio.

Pero ¿qué sucede cuándo A está interesado por algo de B, pero a B no le interesa nada de lo que tiene A? Por principio filosófico, en este tipo de mercados la utilización del dinero como moneda de cambio está totalmente excluida, por lo que cuando se da esta situación se suele resolver de diversas maneras: estableciendo el intercambio entre varias personas, pactando el «pago» con productos alimenticios (aceite, harina, galletas...) o, en algunos casos, promoviendo el pago con productos artesanales de elaboración propia, lo cual se ha empezado a promover con mayor fuerza desde las RI.<sup>47</sup>

Actualmente, el «pago» es uno de los puntos que las distintas RI están valorando para mejorar la mecánica y aumentar la calidad del intercambio. En este sentido, se está considerando la posibilidad de desarrollar una moneda social que pueda utilizarse como moneda de cambio, aunque aún está en estado muy incipiente dada la complejidad que comporta.<sup>48</sup>

Por otro lado, actualmente se están trabajando otros aspectos pendientes de fortalecer en la actividad de los mercados de intercambio que tienen que ver con la calidad y la difusión. En relación con la calidad de los bienes que se ofertan, una parte importante de las mesas de oferta está a cargo de los que se consideran los «profesionales del intercambio», es decir, personas que participan de manera itinerante en varios mercados de intercambio y cuya oferta es de baja calidad. En cuanto a la difusión y la participación, actualmente las RIB están en vías de consolidación, lo que significa que aún les queda mucho trabajo de difusión e información sobre su actividad y sus objetivos, con tal de conseguir cada vez mayor participación vecinal, no solo como usuarios u ofertantes sino también en la propia organización de las Redes de Intercambio.

**Funcionamiento de las RIB.** La organización de los mercados de intercambio es la actividad principal de las RIB. Estos suelen ser periódicos, en su mayoría coincidiendo con el cambio de estación, es decir, cuatro al año. La fecha y detalles de organización se definen en asamblea. Sin embargo, cada RI define, de acuerdo a su propia capacidad e idiosincrasia, los detalles de organización.

<sup>47</sup> Algunos como Xarxantoni, han empezado a «especializar» alguna de las ediciones de los mercados de intercambio; por ejemplo, el año pasado empezaron a organizar un mercado especializado en juguetes, en enero después de Reyes.

<sup>48</sup> En algunos barrios de Barcelona existe una moneda social en circulación vinculada con las cooperativas de productos biológicos. La más establecida es el ECO, gestionada por la Cooperativa Integral Catalana, que aglutina nueve Ecoxarxes en Cataluña (<http://cooperativaintegral.cat>). Para más información sobre monedas sociales, visite [www.ces.org.za](http://www.ces.org.za).

La mecánica, en líneas generales, suele ser la siguiente:

- Comunicación de la fecha y horario a la red de redes en el portal [intercanvis.net](http://intercanvis.net)
- Comunicación al ayuntamiento local de la fecha y el espacio público previsto a utilizar
- Convocatoria de participación entre los vecinos del barrio: los participantes que ofertarán bienes deben reservar su mesa en algunos casos, ya sea con anticipación o el mismo día en las horas previas al inicio del mercadillo, mientras se monta.
- Difusión y convocatoria: preparación de material divulgativo y despliegue mediante cartelería en puntos clave del barrio (comercios, bares, instalaciones públicas, bibliotecas, centros cívicos, etc.), páginas webs propias o blogs, y redes sociales. La mayoría tiene presencia activa en este tipo de redes.
- Montaje del mercadillo: suelen ser durante la mañana, y en su mayoría, siempre en el mismo espacio público
- Valoración en asamblea: los puntos que se valoran básicamente son:
  - Nivel de participación y procedencia del visitante (del barrio o de fuera del barrio)
  - Procedencia de los ofertantes (del barrio o de fuera del barrio)
  - Nivel de calidad de los bienes ofertados
  - Satisfacción de los usuarios

Solo en algunos pocos casos esta valoración se hace de manera formal. En general, suele basarse en la percepción empírica de los miembros de la organización.

**Intercambio de conocimientos.** Las RI de Conocimientos funcionan de manera bastante distinta. El intercambio de conocimientos se da de manera colectiva. Hay una persona que ofrece un conocimiento concreto (informática, cocina, pintura, masaje, un idioma, etc.) a un grupo de personas que se apuntan al respectivo taller. A su vez, estas personas deberán ofrecer un conocimiento a cambio, que el equipo organizador se encargará de canalizar. Como ellas remarcan, en las RIC «la moneda es el saber». Su filosofía se basa en que todos podemos aprender algo y todos podemos enseñar algo, independientemente de nuestro nivel económico, social o formativo.

Las RIC, a diferencia de las RIB, movilizan a una serie de personas durante un periodo de tiempo, con lo cual la involucración es bastante mayor. Por eso es frecuente que las RIC, además de las actividades de intercambio de conocimientos, promuevan otras actividades más bien lúdicas, como ferias, excursiones, etc., y generen mayor oportunidad de conseguir su objetivo de estrechar los vínculos entre los vecinos del barrio y afianzar el valor de la ayuda mutua. Por otro lado, en tanto que las RIC cuentan con una buena parte de inmigrantes entre sus usuarios, también facilitan su integración al barrio y a la ciudad.

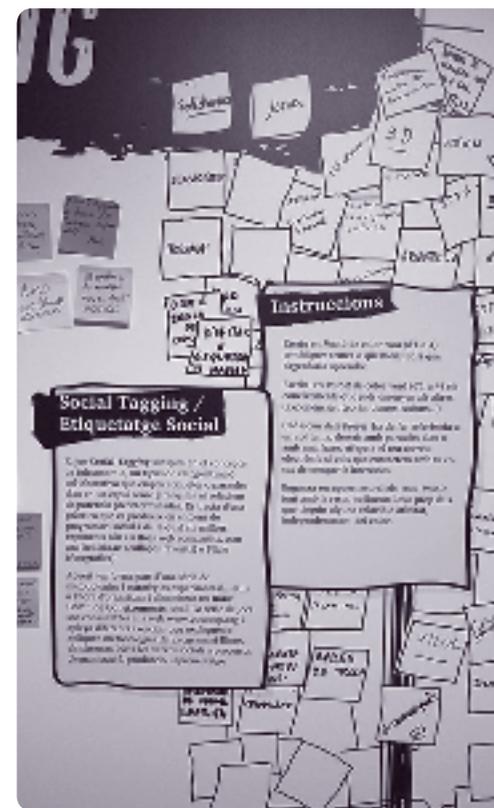
Para que una RIC funcione es fundamental que cuente con un líder social que la impulse y un equipo de personas que la organice y coordine permanentemente; en definitiva: voluntad, compromiso y tiempo. Por eso, implementar una RIC conlleva una gran complejidad. De hecho, algunas RIB se vienen planteando implementar también el intercambio de conocimientos, pero no les está siendo tarea fácil, ya que a pesar de haber intentado distintos formatos no han logrado generar interés.

**Funcionamiento de las RIC.** Nos basaremos sobre todo en la RIC de Nou Barris, una red veterana y muy potente, para describir su funcionamiento. Dentro de la RIC Nou Barris existen cuatro grupos de coordinación: un grupo de diez personas, cuyos miembros tienen funciones específicas, dedicados a la coordinación continua de la RIC, y que se reúnen mensualmente; el equipo de acogida, que se encarga

de atender a las personas que se acercan por primera vez a la RIC, y orientarlas sobre lo que pueden recibir y lo pueden ofrecer; un grupo que reúne al grupo anterior y a pequeños grupos según áreas de conocimiento; y el de todos los miembros de la red que pueden participar en las tres asambleas anuales que convocan, en las que tratan los temas genéricos y de fondo de la RIC.

De cara al inicio de cada curso, las diez personas del primer grupo se reúnen y definen los talleres que se realizarán, quiénes serán los «facilitadores de conocimiento» —como denominan a los talleristas—, el número de plazas, el calendario y la difusión. La difusión a través del propio Centro Cívico Ton i Guida, de los canales propios del barrio y de su blog.<sup>49</sup> Sin embargo, según sus miembros, su principal canal de difusión es el boca a boca, ya que la RIC es ampliamente conocida en el barrio. La RIC de Castelldefels, además de canales similares, utiliza las redes sociales y su propia lista de correo-e.

Posteriormente, el equipo de acogida se pone en marcha y se trabaja en el «emparejamiento», es decir, equilibrar lo que se recibe y lo que se da a cambio. El nivel de gestión de una RIC depende de su dimensión. Por ejemplo, la RIC de Nou Barris facilita el desarrollo de 15 talleres diarios durante toda la semana por periodos trimestrales, en los que participan aproximadamente 450 personas anualmente. Este enorme nivel de actividad exige un nivel de implicación igualmente enorme de su grupo promotor, que en este caso está formado por diez personas voluntarias.



Toda RIC debe contar con un local donde poder desarrollar los talleres y realizar la correspondiente difusión. En el caso de Nou Barris, el ayuntamiento del barrio les ha cedido las instalaciones del Centro Cívico Ton i Guida, donde desarrollan sus actividades en convivencia armónica con la oferta municipal de talleres de pago del propio centro cívico.

**Figura 21.** Panel de intercambio de conocimiento, en Girona

Foto: Bòlit, Centre d'Art Contemporani de Girona

49 <http://xarxaintercanvidenoubarris.blogspot.com/>

**Intercambio virtual.** Además de los mercados de intercambio periódicos, existe la posibilidad de realizar intercambio a través del portal Intercanvis.net. Este portal fue creado en 2007 inicialmente para Xaingra, con el objetivo de que exista un entorno permanente que permita el intercambio, sin que este se limite a los mercados presenciales. En 2010, después de unos años de funcionamiento, se convirtió en el espacio de intercambio para todas las RI de Cataluña y prácticamente todas están dadas de alta. Posteriormente, vista la necesidad, en la actualidad el portal también funciona como marco de coordinación con un calendario común y un directorio actualizado de las RI catalanas. Intercanvis.net funciona con un software libre y abierto que permite que cada RI pueda actualizar directamente su propia información. Actualmente, está abierto a todos los usuarios que estén interesados en ofertar bienes o acceder a la oferta, y cuenta con más de 1.500 personas registradas.

El portal ofrece la posibilidad de recibir a través de un boletín las distintas ofertas que se van registrando, segmentadas según el interés del usuario (por categorías de bienes determinadas, barrio de procedencia, etc.). También existe la posibilidad de darse de alta en el boletín periódico y recibir noticias e información sobre las actividades de las distintas RI. Por otro lado, algunas RI tienen sus propios canales de intercambio virtual. Por ejemplo, Xaingra (Gràcia) cuenta con una lista de correo electrónico de aproximadamente 1.500 contactos a quienes se envían periódicamente las ofertas.

## Impacto y grado de transformación

El caso de las RI va mucho más allá del trueque milenario, es decir, no se trata solo de intercambio de bienes o conocimientos. El interés que suscita y lo que lo convierte en un caso de innovación social se centra en su capacidad de abrir una serie de puertas de transformación social.

**Diferentes tipos de resultados.** Actualmente, se puede considerar que el tipo de impacto es muy dispar, dependiendo del nivel de consolidación de la RI. Por ejemplo, las más recientes, como Trocasc o Marina, aún están dándose a conocer e instalándose en el tejido asociativo del barrio, y concentran grandes esfuerzos en la labor pedagógica sobre los valores de la iniciativa: satisfacción de necesidades cotidianas sin dinero y la ayuda mutua entre los miembros del barrio.

En el caso de Xarxantoni, del barrio de Sant Antoni, que lleva funcionando algunos años, continúa siempre esta labor pedagógica, pero los mercados de intercambio ya empiezan a ser considerados como una alternativa válida para cubrir estas necesidades cotidianas. Además, Xarxantoni tiene relación con otras iniciativas como «Millor que Nou» («Mejor que nuevo»),<sup>50</sup> que promueven la utilización de todos los bienes hasta el fin de su vida útil, así como la reparación en lugar del desecho. De esta manera se amplía el abanico de posibilidades de consumo sostenible y responsable. A este punto, la RI tiene como próximo objetivo la implementación de una Red de Intercambio de Conocimientos, pero reconoce que aún el tejido social alrededor de la red y la implicación de los vecinos no es suficiente como para poner en marcha una oferta atractiva y sistemática de talleres de intercambio de conocimientos.

Las redes ya más veteranas estudiadas, como la RIB Xaingra, del barrio de Gràcia, o la RIC Nou Barris están ya en un estado bastante más avanzado en cuanto a su consolidación como alternativas reales de satisfacción de necesidades y, por tanto, a su impacto en el tejido social de sus respectivos barrios.

<sup>50</sup> La campaña *Millor que Nou* forma parte del Programa metropolitano de gestión de residuos municipales (PMGRM) impartido por el Programa de Actuación del Área Metropolitana de Barcelona (AMB).

Los mercados de intercambio estacionales de Xaingra son extensamente conocidos por los vecinos del barrio de Gràcia, y la amplitud de su oferta y su demanda, ha contribuido a mejorar la calidad de lo ofertado. En este caso, cuenta con más de 1.500 personas inscritas en su lista de correo electrónico, quienes tienen la posibilidad de realizar transacciones a través de un boletín electrónico. Para muchas personas del barrio de Gràcia, Xaingra representa la posibilidad de obtener bienes sin utilizar el dinero como moneda de cambio. Xaingra también está en proceso de implementación de una red de conocimientos en el barrio.

La RIC Nou Barris, con sus casi 20 años de rodaje, se ha convertido en el modelo de referencia para el resto de redes. Aproximadamente 450 personas se benefician anualmente de los talleres gratuitos que vecinos del barrio ofrecen a cambio de recibir otros conocimientos. Pero su impacto social va mucho más allá, ya que cumple un rol social fundamental en el barrio: facilita la cohesión social entre los vecinos, sirve como una de las grandes referencias y modelo de ayuda mutua en el barrio y facilita la integración de personas inmigrantes.

La RIC de Castelldefels también es digna de destacar, ya que se ha convertido en un colectivo muy potente de dinamización del barrio, basado en los valores de ayuda mutua, socialización del conocimiento, economía sostenible y educación integral de la persona. Cuenta con más de 500 afiliados, que además de talleres comparten actividades lúdicas, causas reivindicativas, mercados de intercambio de bienes y diversos proyectos puntuales.

Es así como las RI tienen una gran capacidad de aglutinar a una amplia diversidad de personas, independiente del nivel económico o social. Las RI han despertado entre sus usuarios diferentes motivaciones que los llevan a responder a la convocatoria, y que podemos definir de la siguiente manera:

### Cuadro 8. Motivaciones para la participación en las redes

#### Redes de intercambio

- Encontrar algo que uno necesita y que no puede o no quiere comprar
- «Deshacerse» de cosas de utilidad que se tienen guardadas y que no se utilizarán
- Conocer y relacionarse con otros vecinos del barrio
- Responder a la propia curiosidad por conocer la iniciativa y, aunque no exista un objetivo concreto, ver si se encuentra algo de interés

#### Redes de conocimiento\*

- Cubrir una necesidad concreta de obtener un conocimiento (el que se apunta)
- Una motivación solidaria para con los vecinos
- Establecer relaciones con los vecinos del barrio

\* *Ya sea como usuario o como «facilitador»<sup>51</sup>*

En ambos casos, ya sea el usuario de las RIC o de las RIB, el denominador común en cuanto a su motivación es, por un lado, satisfacer una necesidad concreta sin usar el dinero como moneda de cambio y, por otro, en igualdad de importancia, el establecer vínculos de relación social y de ayuda mutua entre los vecinos. Algunas de las personas entrevistadas incluso hacían hincapié en que para muchas personas del barrio, sobre todo personas mayores e inmigrantes, las RI servían para evitar la soledad.

<sup>51</sup> «Facilitador de conocimiento» es como denomina la RIC de Nou Barris a los talleristas o profesores.

No hay duda, pues, de que las RIC como formato de colectivo social tiene un gran potencial para conseguir cada vez mayor impacto social y contribuir a la convivencia y recuperación del valor de la ayuda mutua que, como ellas mismas recalcan, se ha ido perdiendo con el individualismo que fomenta el sistema actual.

**Un movimiento social constructivo: reivindicación y praxis.** Las RI representan un movimiento social. Si bien no se autodefine como tal y cada unidad tiene su propia idiosincrasia, se trata de un movimiento social coordinado que comparte valores, objetivos y *know how*, y que está totalmente abierto a acoger a nuevos grupos interesados en participar. Se trata de un movimiento que, frente al individualismo, propone y busca recuperar vínculos y valores sociales diluidos en el entorno urbano: la relación entre los vecinos del barrio, la ayuda mutua, la noción de «barrio» en el sentido comunitario.

Por otro lado, representan la posibilidad de llevar a cabo iniciativas sociales de manera autogestionada por los propios vecinos.<sup>52</sup> Es decir, una manera de organizarse para resolver asuntos comunitarios sin necesidad de involucrar a ninguna entidad pública. En este sentido, las RI son un modelo de organización que ofrecen a los vecinos del barrio, y de la ciudad, una forma sencilla y gratificante de participación ciudadana, ya que demandan un nivel de implicación muy bajo y ofrecen la posibilidad de obtener una recompensa concreta.

Otro aspecto innovador destacable es que se trata de una forma de reivindicación llevada a la praxis, lejos del «mucho ruido y pocas nueces». Las RI van avanzando en su ideario de manera lenta pero constante. A través del ejemplo mediante sus actividades, los mercados de intercambio y los talleres de intercambio de conocimientos trabajan directamente en el tejido social del barrio desde la pedagogía sobre conceptos como consumo responsable, sostenibilidad, reciprocidad, autogestión, participación ciudadana, etc. En este sentido, las RI representan un «formato» sencillo de comunicar, ya que todos tenemos algo que dar y algo que recibir, algo que aprender y algo que enseñar.

En la misma línea, podemos decir que las RI también representan una forma alternativa a «ser solidario» entre los vecinos del barrio. Se trata de una solidaridad recíproca e inmediata. No se trata solo de dar, sino también de recibir.

**El valor de las cosas o del conocimiento.** En el seno de las RI, el valor de las cosas o del conocimiento no se mide con el parámetro del valor del dinero. Las cosas valen según lo que las personas que lo dan y lo reciben le otorgan. De la misma forma que un abrigo de piel usado puede valer lo mismo que dos kilos de harina o un par de libros usados lo que una hora de conversación en árabe. En las RI el valor de lo intercambiado es siempre relativo y está supeditado a las dos partes que lo negocian.

Por ejemplo, puede ser que A tenga una radio vieja que necesita sacar de casa con inmediatez y está dispuesta a cambiarla por un trozo de bizcocho. Y a la vez, puede ser que para B esa misma radio tenga un valor enorme porque le recuerda a la que su abuelo tenía en casa. De la misma manera, en una RIC el conocimiento de un masajista titulado que enseña a dar un tipo de masaje determinado vale lo mismo que el conocimiento de una mujer sin estudios que enseña cocina caribeña.

**Un entorno virtual para el intercambio.** Otro de sus puntos innovadores es la plataforma intercanvis.net, a la que hemos hecho referencia anteriormente. Esta es una herramienta virtual que permite el intercambio y las relaciones de manera permanente, ya no solo en barrios, sino también en ciudades y en

<sup>52</sup> En esta línea existen también en la mayoría de barrios de Barcelona las cooperativas de consumo de productos biológicos y de procedencia local. Las RI son un modelo de organización abierta (asamblearia) que empieza a funcionar y que implica una nueva manera de autoabastecimiento y de hacer comunitario.

toda Cataluña. Así ofrece también una puerta abierta para quienes tengan interés en poner en marcha una nueva red de intercambio y compartir los valores de este colectivo. Además, las RI nacen con una vocación más o menos explícita de cambio social y promueven el cambio de percepción y actitud sobre los siguientes aspectos:

- La convivencia, enfocada a reforzar los lazos sociales entre vecinos, una relación más humana y más estrecha y más recíproca
- El consumo, hacia un consumo responsable
- La sostenibilidad medioambiental, hacia la reutilización y el reciclaje
- La forma de «estar» en la comunidad, hacia la participación colectiva activa

Puede ser que en algunos casos aún quede mucho trabajo por hacer para convertirse en canales reales para cubrir necesidades. Entre sus mayores retos está incrementar la calidad de los objetos ofrecidos y lograr mayor complicidad entre los vecinos para consolidar las RI de conocimientos, pero la base de devolver a la sociedad la posibilidad de relacionarse como colectividad y ayudarse mutuamente, sobre todo en el actual contexto de crisis, es notable.

**Colaboración a través de distintos sectores.** Si bien cada RI en Barcelona es independiente en cuanto a gestión e idiosincrasia, existe un marco de coordinación entre todas denominado InterXarxes,<sup>53</sup> a través de la convocatoria periódica de asambleas entre redes. Estas asambleas tienen como objetivo la coordinación de los distintos eventos que organizan para evitar el solapamiento, compartir experiencias, la reflexión y avanzar en otros puntos pendientes comunes, como por ejemplo la creación de una moneda social común que facilite el intercambio, o vías de sostenibilidad y replicabilidad del modelo. Las RI que conforman InterXarxes comparten una serie de objetivos y valores que fundamentan su actividad en:

**Cuadro 9.** Características de las RI

#### Objetivos comunes

- Reforzar los vínculos sociales entre los vecinos de los respectivos barrios, así como los valores de la confianza, la ayuda mutua, la reciprocidad y la solidaridad, para solventar necesidades cotidianas.
- Facilitar la reutilización de bienes, en favor de la sostenibilidad del medioambiente y en contra del consumismo desmesurado.
- Promover y organizar intercambios interpersonales o grupales tanto de conocimientos como de bienes.
- Educar en valores, sobre otras formas de consumo, de relacionarse, de participación ciudadana activa.
- Elevar la autoestima de las personas, reforzando la idea de que todos tenemos algo para dar y recibir, enseñar y aprender.

#### Valores comunes

- Principio de ayuda mutua entre los vecinos de un barrio: en contra del individualismo, a favor de estrechar los vínculos personales y recuperar otras formas de satisfacer necesidades sin hacer uso del dinero como moneda de cambio.
- Consumo desde la responsabilidad: a favor de reaprender a consumir de manera responsable.
- Sostenibilidad medioambiental: a favor de la reutilización en lugar del desecho de las cosas en buenas condiciones.
- Open Source: las RI son grupos totalmente abiertos y dispuestos a compartir su experiencia.
- Autonomía y autosuficiencia: que les permita ser independientes y tener total libertad de actuación, sin depender de administraciones públicas ni otro tipo de entidad externa.

<sup>53</sup> Traducción: 'InterRedes'.

**Relación con la administración pública.** En general, las administraciones locales, tanto las de barrio como la de la ciudad de Barcelona, apoya la iniciativa de las RI, ya que directa o indirectamente, facilita su actividad. En este sentido la utilización del espacio público, previa comunicación por parte de la RI, está garantizada, así como la difusión a través de los medios locales en el caso de que la RI lo solicite. Por otro lado, existe la voluntad de crear sinergias entre las RIB y la campaña «Millor que Nou» del Ayuntamiento de Barcelona que, tal como se ha mencionado anteriormente, colabora con algunas RI cediendo el equipamiento para los mercados de intercambio (paneles, sillas, mesas de segunda mano o restauradas...) y compartiendo día y espacio para la realización de sus actividades como el caso de Xarxantoni.

En otros casos, como en el de la RIC de Nou Barris, el ayuntamiento local le ha cedido las instalaciones del Centro Cívico Ton i Guida para el desarrollo de sus talleres. De hecho, si bien dicho espacio acoge a muchos otros colectivos y asociaciones del barrio, aparte de sus propios talleres de subvención municipal, la RIC de Nou Barris es la que genera la mayor actividad y convocatoria.

Por otro lado, en algunos casos, cuando la RI lo solicita, el ayuntamiento local les concede una subvención anual para financiar su actividad (entre 1.500 y 3.000€, según el ayuntamiento). Otros casos, por ejemplo Xarxantoni, cuentan con una subvención del Área de Medioambiente del Ayuntamiento de Barcelona.

El interés que han despertado las RI en las administraciones locales se vio reflejado en la publicación *Barcelona per l'acció comunitària. Guia de xarxes d'intercanvi solidari*,<sup>54</sup> que publicó en diciembre de 2009 el Institut de Govern i Polítiques Públiques (Área de Participación y Movimientos Sociales) del Ayuntamiento de Barcelona. Esta guía recoge una investigación sobre las RI existentes en Barcelona hasta la fecha de su publicación, así como también de las distintas cooperativas de consumo agroecológico y bancos del tiempo por barrios; es decir, todas las iniciativas que ellos enmarcan como acciones de intercambio solidario.

Sin embargo, es importante destacar que por principio las RI no están interesadas en establecer mayor relación con la administración local, ya que por encima de todo quieren mantener su nivel de autosuficiencia, autonomía y autogestión.

## Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

Todas las RI de Barcelona son autosuficientes. Sus costes operativos son muy bajos y la mayoría queda cubierta económicamente a través de distintas vías que comentaremos a continuación.

**Equipo humano.** En todos los casos, todas las personas que colaboran en el funcionamiento de la red y la implementación de sus actividades lo hacen de manera voluntaria. Por este motivo, las actividades que se llevan a cabo se definen en función de la disponibilidad de horas voluntarias con las que cuenta la RI.

En la mayoría de los casos, las redes cuentan con un equipo de personas más o menos estable que actúa como impulsor. Este equipo suele ser el que participa en las reuniones mensuales de coordinación y las asambleas generales de InterXarxes, que son puntuales y esporádicas. Así como también en la organización de las tareas que implican sus actividades, ya sea la organización de mercados de intercambio, talleres de intercambio de conocimientos, o actividades lúdicas puntuales.

54 (Traducción: 'Barcelona por la acción comunitaria. Guía de redes de intercambio solidario'.)

Se puede consultar en el siguiente enlace: <http://w3.bcn.es/fitxers/observatorisocial/xarxesintercanvi.270.pdf>

En el caso de las RIC, el nivel de involucración de sus colaboradores es muy elevado, ya que la organización y el seguimiento de los talleres demandan un gran esfuerzo permanente. En el caso de las RIB, el nivel de trabajo que se requiere es bastante menor.

**Equipamiento.** En cuanto al equipamiento que requieren, en el caso de las RIB el programa «Millor que Nou» del Ayuntamiento de Barcelona pone a su disposición el material necesario para la implementación de los mercados de intercambio (sillas, mesas, paneles), el cual es compartido por las RI que lo requieran, como es el caso de Xarxantoni, Trocasec y La Marina. En otros casos, como por ejemplo Xaingra o Sants, la RI solicita a los participantes que aporten su propio material de exposición. En el caso de las RIC, son los asistentes a los talleres quienes asumen su propio material.

**Locales.** En relación con los locales, todas las RI cuentan con un local, ya sea de uso exclusivo o compartido con otras asociaciones del barrio. Algunas, como Xarxantoni, cuentan con un local cedido por el ayuntamiento durante un tiempo limitado. Para las RIB es necesario tener un local donde por reunirse, guardar el material de los mercados de intercambio y poder ofrecer como punto de referencia para las personas interesadas en participar.

En el caso de las RIC, esta necesidad de tener un local es fundamental, ya que requieren un espacio permanente para poder llevar a cabo sus talleres de intercambio de conocimientos. En este sentido, estos suelen ser cedidos por su sede de distrito o ayuntamiento. Por ejemplo, la RIC de Nou Barris utiliza como local las instalaciones del Centro Cívico Ton i Guida. Asimismo, la RIC de Castelldefels cuenta con un local cedido por su ayuntamiento.

**Subvenciones.** En algunos casos, como Trocantoni, Nou Barris y solo en sus inicios Trocasec, reciben una subvención anual del ayuntamiento de sus distritos de entre 1.500 y 3.000 euros al año para gastos de funcionamiento, que les sirve para cubrir gastos de oficina y difusión. Sin embargo, el recibir o no este tipo de ayuda por parte de la administración pública depende de la idiosincrasia de la propia red. Redes como Xaingra o Sants tienen como principio no recibir ningún tipo de subvención, ya que consideran que de esta manera aseguran su absoluta autosostenibilidad y libertad de acción. Hay que tener en cuenta que Xaingra nace del movimiento alterglobalizador, que se caracteriza por ser un movimiento alternativo, crítico con el sistema.

**Ayudas de entidades privadas.** No existen experiencias de colaboración entre las redes y el sector de la empresa privada. Lo que sí suele existir es una predisposición entre los comercios locales a colaborar en la medida de sus posibilidades, por ejemplo, haciendo descuentos en el servicio de fotocopias o cediendo electricidad para alguna actividad puntual en algún mercado de intercambio que lo requiera.

Solo existe un caso, la RIC de Nou Barris, en el que esta colaboración ha sido más relevante. Su enorme volumen de actividades les significa incrementar ciertos costes de funcionamiento (teléfono, gastos de oficina...), por cuyo motivo en 2011 recibió una primera donación de 3.000 euros de una oficina cercana de La Caixa para solventar gastos de funcionamiento. Sin embargo, este punto también depende de la propia idiosincrasia de cada red.

**Medios de difusión y material de oficina.** En general, todos los medios de difusión que utilizan las RI son gratuitos, ya sea si nos referimos a los propios, en general virtuales (como la página web, blogs, listas de correo electrónico, Facebook, etc.), o si nos referimos a los que pueden acceder de manera gratuita

(como los medios del distrito, del barrio, etc.). La implementación y mantenimiento de los medios virtuales de difusión suele ir a cargo de los propios miembros de la organización o de otras personas voluntarias, así como también el diseño gráfico de los materiales de difusión que se colocan en los comercios del barrio y los principales puntos de concentración ciudadana (bibliotecas, centros cívicos, etc.). Los costes de impresión de estos materiales y otros gastos de oficina suelen ir a cargo del fondo de la propia red o de los miembros de la organización.

**Figura 22:** Un «eco», moneda complementaria utilizada en Cataluña



Portal InterXarxes: *intercanvis.net*

El portal común a todas las RI de Cataluña al que nos hemos referido anteriormente, *intercanvis.net*, representa una importante y muy útil herramienta multigestionada y autosostenible, desarrollada y mantenida por personas voluntarias. Sus contenidos se encuentran bajo la Licencia de Creative Commons<sup>55</sup> y utiliza una tecnología que permite a cada RI darse de alta, contar con un espacio para darse a conocer y difundir sus actividades. Cada RI gestiona su propio contenido y puede acceder al calendario común de todas las RI, emitir noticias, convocatorias, etc.

Por otro lado, los interesados en intercambiar cosas o conocimientos, previa alta en el portal, pueden publicar su oferta y acceder a toda la oferta de manera sencilla. Actualmente, cumple tres objetivos principales: permitir el intercambio entre los usuarios, la difusión de las actividades de las RI y la coordinación entre las propias redes.

## Tipo de innovación

En todos los casos estudiados, existe una actitud positiva para traspasar la experiencia a otros barrios cuando existe el interés y se solicita. De hecho, la red de RI InterXarxes, que se reúne en asamblea periódicamente, sirve también para intercambiar experiencias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de cada RI.

<sup>55</sup> Para más información, véase <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.ca>.

Cabe destacar que uno de los objetivos que se plantearon en la última asamblea de InterXarxes, en diciembre de 2011, fue afianzar el portal *intercanvis.net* como herramienta para facilitar la creación de nuevas redes en distintos barrios, cuando surja el interés, a través de facilitar un directorio actualizado de todas las RI, con referencias y datos de contacto. De esta manera, las RI ofrecen su disponibilidad a colaborar con otras personas que tengan la voluntad de crear una red.

El portal *intercanvis.net* es una herramienta también autogestionada, es decir, todas las redes inscritas pueden modificar el portal, que está abierto a todos. Y la persona que lo creó y lo mantiene también es una persona voluntaria cuya intención es compartir esta función de modo que sea una herramienta también autosostenible para la red.

**Un equipo promotor.** La creación o implementación de una nueva RI nace del interés de una persona o grupo de personas residentes en un barrio concreto con la voluntad de dedicar una parte de su tiempo a llevar a cabo una acción en favor de su comunidad. En la gran mayoría de los casos, estas personas se ponen en contacto con las RI con las que más se identifican, con las de referencia o con las más veteranas, que suelen estar siempre dispuestas a compartir su *know how* y a facilitarles el proceso.

En el caso de que se decida llevar a cabo el proyecto, pueden darse de alta en el portal *intercanvis.net*, ser convocados a las asambleas de coordinación InterXarxes y publicar y difundir sus actividades en el calendario común.

En cuanto a la organización, la mayoría de RI en Barcelona ha seguido la forma de organización interna de la RIC Nou Barris, que juega el papel de pionera y modelo de todas las demás. Aunque siempre se adapta a la idiosincrasia y particularidades de cada RI, este modelo de organización consiste básicamente en:

- Organización de tipo asamblearia, con convocatorias periódicas abiertas a todos los vecinos del barrio
- Un equipo «promotor» voluntario que se reúne con una periodicidad mensual para coordinar y tomar decisiones respecto a la RI y su actividad
- Una manera de hacer desde los valores de la autogestión y la participación activa y con el compromiso de las personas implicadas para llevar a cabo las actividades

**Un proceso evolutivo espontáneo.** Teniendo en cuenta la dificultad para conseguir la implicación de los vecinos, en todos los casos existe un grupo de personas que actúan como dinamizadoras, más o menos estables, cuyos miembros tienen establecidas unas determinadas funciones para el funcionamiento de la RI (tesorería, gestión de permisos con el ayuntamiento, difusión de actividades, organización de asambleas, dinamización de los participantes, etc.), todas ellas voluntarias.

A partir de aquí, cada RI define sus actividades, su periodicidad, sus canales de difusión y el tipo de relación que quiere establecer con el ayuntamiento de su distrito. Y según la complicidad que van generando en el barrio van definiendo su identidad y el rol que juegan en su comunidad. Algunas de ellas logran tirar adelante e ir afianzándose en el tejido social del barrio; otras se diluyen y se quedan en iniciativas puntuales.

Según apuntan algunos de los entrevistados, implementar una RI no es una tarea fácil ni se consigue en dos días, ni se limita a la organización de un mercado de intercambio, sino que demanda implicación y una visión a futuro sobre una forma distinta de participación ciudadana y hacer comunitario. Sin embargo, esto no quiere decir que se trate de un modelo de organización rígido, ya que muchas iniciativas puntuales acaban convirtiéndose en RI con el tiempo. En muchos casos, se trata de un proceso evolutivo espontáneo.



---

## Referencias principales

**Illacrua** (2004)

Revista *Els Quaderns de Participació*, n.º 3, Associació Cultural Illacrua, enero de 2004.

**Institut de Govern i Polítiques Públiques, Bellaterra** (2009)

«Barcelona per l'acció comunitària. Xarxes d'intercanvi solidari. Àrea de Participació i moviments socials.»

---

## Anexo 1. Otras iniciativas de intercambio de Cataluña

**Otras iniciativas de intercambio**

[www.truequeweb.com](http://www.truequeweb.com) / [www.quierocambiarlo.com](http://www.quierocambiarlo.com) / [www.intercanvis.org](http://www.intercanvis.org) / [www.segundamanita.com](http://www.segundamanita.com)  
[www.nolotiro.org](http://www.nolotiro.org) / [www.intercambiocasas.com](http://www.intercambiocasas.com) / [www.truequear.com](http://www.truequear.com) / [www.loquo.com](http://www.loquo.com) / [www.facebook.com](http://www.facebook.com)  
[lostandfoundworld](http://lostandfoundworld.com) / [www.compartir.org](http://www.compartir.org) / [www.hitchhiker.org](http://www.hitchhiker.org) / [www.bookcrossing.com](http://www.bookcrossing.com) / [www.red-bdt.org](http://www.red-bdt.org) / [www.sindinero.org](http://www.sindinero.org) / [www.basurama.org/index.htm](http://www.basurama.org/index.htm) / [www.sol-violette.fr](http://www.sol-violette.fr)

**Redes de intercambio de conocimiento**

Xaingra: la Xarxa d'Intercanvis de la Vila de Gràcia de Barcelona: <http://ateneurosadefoc.wordpress.com/about/>  
 La Xarxa d'Intercanvis de Coneixements de Nou Barris: <http://xarxaintercanvidenoubarris.blogspot.com/>  
 La XARCLOT, la Xarxa d'Intercanvis de Coneixements del Clot : [xarcLOT@hotmail.com](mailto:xarcLOT@hotmail.com)  
 Xarxa d'Intercanvis de Coneixements de Collblanc: [www.xic.cat](http://www.xic.cat)  
 Xarxa d'Intercanvis de Coneixements de Castelldefels: [intercanvicastell@hotmail.com](mailto:intercanvicastell@hotmail.com)  
 Xarxa d'Intercanvis de Coneixements de Girona: [xicgirona@hotmail.com](mailto:xicgirona@hotmail.com)

**Redes de intercambio de bienes**

Mercat Escolar de l'Intercanvi Virtual: [www.residus-almtemporda.org/mercat-escolar/web](http://www.residus-almtemporda.org/mercat-escolar/web)  
 La Xarxa d'intercanvis de Reus: [www.reus.cat/medi\\_ambient/donocanvionecessito/links.php](http://www.reus.cat/medi_ambient/donocanvionecessito/links.php)  
 Mercats d'intercanvis al Centre Cívic de la Sagrada Família: [padega7@yahoo.es](mailto:padega7@yahoo.es)  
 Mercats d'intercanvis al barri de Sant Antoni de Barcelona: [www.xarxantoni.net/Projecte%20Trocantoni](http://www.xarxantoni.net/Projecte%20Trocantoni)  
 El Banc Comú de Coneixements: [www.bancocomun.org](http://www.bancocomun.org)  
 El Banc Solidari de Serveis Gratuïts de Les Corts: [www.bancsolidari.org](http://www.bancsolidari.org)

**Otras iniciativas de intercambio en Catalunya**

Vols Tens: [www.barcelona.volstens.org](http://www.barcelona.volstens.org)  
 Lost and Found Barcelona: [www.lostandfoundbcn.com](http://www.lostandfoundbcn.com)  
 La Cooperativa Integral Catalana: <http://cooperativaintegral.cat>  
 La web dels intercanvis a Catalunya: <http://intercanvis.net/tiki-index.php>  
 L'Ecoxarxa de Barcelona: <https://barcelona.ecoxarxes.cat/>  
 Barcelona Actua: [www.barcelonactua.org](http://www.barcelonactua.org)  
 Millor que Nou, 100% Vell: <http://millorquenou.blogspot.com>



## Revisión de los conceptos de innovación social

El siguiente apartado hace un recorrido por los conceptos y el pensamiento más recientes en torno a la innovación social de la mano de un selecto grupo de líderes de opinión de los principales centros académicos y centros de innovación social de todo el mundo. Hemos organizado la información recopilada en torno a las cinco variables elegidas, presentando en cada una los conceptos, modelos y marcos con más aceptación social, destacando algunos de los principales autores y defensores de estos modelos e ilustrando algunos ejemplos prácticos de la innovación social. No es nuestra intención presentar una exhaustiva revisión bibliográfica, sino simplemente extraer algunas de las definiciones y marcos útiles para aquellos interesados en profundizar sobre el verdadero funcionamiento de la innovación social.

### **Historial de investigación**

El debate público en torno a la innovación social se ha prolongado durante décadas. Sin embargo, la investigación académica ha avanzado más lentamente, con apenas veinte artículos revisados por expertos que contienen «innovación social» o «emprendimiento social» en el título publicados antes de 2008. Esto se debe, entre otras razones, a la falta de distribuidores para publicar artículos sobre la materia, a la poca disponibilidad de datos fiables y, en general, al escaso interés del sector académico por un tema aparentemente tan difuso (Nicholls, 2009). En cualquier caso, ha habido más actividad docente que investigadora. Según un estudio elaborado por Ashoka, en 2007 ya había 250 profesores que impartían innovación social.

Se han detectado tres oleadas de actividad académica: la primera, impulsada por Austin y Dees, se basaba en la teoría de la gestión y fue adoptada por las escuelas de negocios de Estados Unidos (1998-2001); la segunda, surgida en Europa, incorporaba distintas perspectivas de las ciencias sociales, con una considerable actividad de la Saïd Business School (2002-2007); y la tercera, surgida a partir de 2008 y que propagó la actividad de investigación a Asia, Australia y África. La noción de innovación social también ha cambiado a lo largo de estas etapas: ha pasado de ser considerada una actividad comercial que proporciona un bien público, a concebirse como la solución de problemas sociales mediante modelos radicalmente nuevos que promueven el cambio sistémico (Nicholls, 2009).

## Definiciones de innovación social

En la actualidad hay muchas definiciones de innovación social, que van desde las más simples, como la de «nuevas ideas (productos, servicios y modelos) desarrolladas para cumplir necesidades básicas no satisfechas» (Bacon et al., 2008), a las más complejas, como la de «una novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes, y por la cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas» (Phills et al., 2008).<sup>57</sup> A partir de las definiciones más citadas se pueden inferir dos características esenciales de la innovación social: en primer lugar, la novedad y la efectividad de la idea y, en segundo lugar, su orientación hacia la solución de un problema *social* (lo que engloba retos sociales, medioambientales, económicos y éticos) que genera valor social en lugar de valor individual.

Numerosos autores señalan que la innovación social puede adoptar diversas formas: puede ser un producto, un proceso de producción o una solución tecnológica. Sin embargo, también puede ser una idea, un principio, un artículo de la legislación, un movimiento social, una intervención o una combinación de todos estos factores. De hecho, algunas de las innovaciones sociales más reconocidas son combinaciones de varios de estos elementos (Nicholls, 2009; Phills et al., 2008). «A la innovación normalmente se le dan definiciones complejas; nosotros preferimos la sencilla: “ideas nuevas que funcionan”» (Mulgan et al., 2007).

También se ha desatado un gran debate en torno a la familia de términos —innovación social, emprendimiento social y empresa social— con el consenso general de que se refieren a distintos aspectos de este sector emergente. El emprendimiento social se utiliza para explorar las cualidades personales de las personas a partir de una iniciativa particular, por ejemplo, el liderazgo, el pensamiento radical y la capacidad de innovar e inspirar a otros. La empresa social es el término utilizado para reflejar el modelo organizativo elegido para resolver un problema social determinado, haciendo hincapié en la consecución del doble objetivo de valor económico y social. La innovación social, a su vez, se suele considerar de mayor alcance y más radical, por cuanto promueve un cambio sistémico.

Además de la gran cantidad de definiciones, existe un sinfín de herramientas y mecanismos para *promover* la innovación social desplegada desde todo tipo de centros de innovación social, desde organismos gubernamentales hasta centros académicos, pasando por fundaciones y organizaciones que tienen la motivación de conseguir más innovación social. La publicación *Open Book of Social Innovation*, de Murray et al., ofrece un extenso directorio de estas herramientas, con más de 300 descritas. Sin embargo, a pesar de la riqueza y la vitalidad del sector, existe muy poco consenso en torno a cómo medir la innovación social y la forma de definir el impacto social. También hay una sorprendente falta de uniformidad en los indicadores y metodologías de los informes. Es precisamente esta vaguedad y la falta de claridad lo que nos ha llevado a profundizar en la definición de un conjunto de variables clave para entender mejor el potencial de cualquier tipo de innovación social. En las páginas siguientes abordamos a fondo las variables elegidas.

<sup>57</sup> Véanse en el Anexo 1 más definiciones de la innovación social.

## Referencias principales

**Dees, J.G.** (1998)

«The meaning of “social entrepreneurship”. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group», Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University, Durham (Carolina del Norte).

**Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali y B. Sanders** (2007)

«Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated», Oxford Saïd Business School, Skoll Centre for Entrepreneurship, Londres.

**Murray, R., J. Caulier-Grice y G. Mulgan** (2010)

*The Open Book of Innovation*, The Young Foundation y NESTA.

**Nicholls, A.** (2008)

*Social entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, edición en rústica, Oxford University Press.

**Nicholls, A.** (2009)

*Learning to Walk: Social Entrepreneurship, Innovations: Special Edition Skoll World Forum*, p. 209-222

**Phills Jr., J. A., K. Deiglmeier y D. T. Miller** (2008)

*Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, otoño de 2008.

## Impacto y grado de transformación social

Existe una demanda creciente por parte de una serie de sectores, especialmente financiadores, inversores, gobiernos y los propios emprendedores sociales, de medir el impacto social y el grado de transformación social. Sin embargo, en la práctica muchas de las innovaciones sociales no son capaces de satisfacer esta demanda. Aquí abordaremos las razones por las que interesa medir el impacto social, veremos qué aspectos de la innovación social se pueden medir y cómo, y destacaremos algunos de los muchos mecanismos utilizados, así como algunas de las organizaciones que innovan en este campo.

Los principales autores coinciden en señalar cuáles son las razones estratégicas por las que conviene medir el impacto social. La primera —y quizá la más obvia— tiene que ver con la adquisición de recursos y con la capacidad de responder a la demanda específica de información sobre el impacto por parte de financiadores e inversores. La enorme expansión en todo el mundo de la inversión socialmente responsable es un factor esencial, tal como se indica en el siguiente cuadro. Cada vez más, las innovaciones sociales deben rendir cuentas del beneficio social y financiero a financiadores e inversores, ya sean estos privados, públicos o colectivos de personas.

**Cuadro 10.** Aumento de la inversión socialmente responsable (ISR)

En 2010, los activos administrados profesionalmente en Estados Unidos mediante estrategias de ISR se situaron en 3,07 billones de dólares, lo que supone un aumento de más del 380% con respecto a los 639.000 millones de 1995, mientras que en el mismo período el uso convencional de los activos aumentó solamente un 260%. Más recientemente, desde 2005 la ISR ha experimentado un crecimiento del 34%, mientras que la inversión convencional solo ha sido del 4%. En 2010, uno de cada ocho dólares invertidos en EE. UU. estaba vinculado a la ISR, pudiendo clasificarse de tres formas: 1) análisis de la inversión medioambiental, social y de gobernanza, 2) accionistas activistas, y 3) préstamos, inversión y emprendimiento en proyectos sociales o comunitarios, siendo los fondos de inversión alternativos el sector de la ISR que presenta un crecimiento más rápido. Los factores que impulsan este tipo de inversiones son el mercado emergente de los productos y servicios medioambientales, la inversión en la comunidad, la inversión en el impacto social, el desarrollo legislativo o regulatorio, nuevos estilos de financiación, capital de riesgo social, capital privado con triple cuenta de resultados, y fondos inmobiliarios responsables.

*Fuente: Foro de Inversión Socialmente Responsable de EE. UU.*

La segunda razón estratégica para medir el impacto, como ocurre con cualquier empresa que busca la eficacia y la eficiencia, es contribuir a la mejora del rendimiento. Medir los avances de los objetivos sociales se suele ver como una herramienta para tomar decisiones de gestión interna mejor fundamentadas y comprender mejor los procesos a largo plazo del cambio social. Mientras que la presión aquí es menos inmediata que la de los financiadores o reguladores que requieren un informe anual, se observa una tendencia de la profesionalización del sector social con algunas innovaciones sociales líderes que demuestran un nivel de eficiencia y efectividad normalmente más asociado al sector privado.

La tercera razón para medir el impacto se ha descrito como la autolegitimación organizativa, es decir, el factor determinante para demostrar al mundo que la organización marca las diferencias, tal como se

muestra de forma explícita mediante el ejemplo de un informe del Furniture Resource Centre Group<sup>58</sup> titulado «We do good things, don't we?» (Nicholls, 2009). Las misiones sociales y el estatus de las organizaciones no lucrativas ha generado una confianza en los sistemas de las ONG, donde el mandato social y el número de simpatizantes o miembros aporta a la organización un «excedente de legitimidad». Esto significa que la demanda de medir e informar acerca de los resultados es menor, y por tanto también la responsabilidad pública y la motivación para esa medición. Sin embargo, en el contexto de la explosión de las empresas y organizaciones sociales con la misión social de mantener este sentimiento de confianza y legitimidad —y, en algunos casos, para competir con otras organizaciones parecidas que incluso pueden estar optando a los mismos fondos—, la necesidad de poder demostrar el impacto es cada vez mayor.

Para las organizaciones con fines sociales y los emprendedores sociales que tienen como objetivo innovar en el contexto de los tradicionales fracasos institucionales y sistémicos —sirvan de ejemplo la vivienda, la educación y el acceso al crédito—, los mecanismos convencionales para dar a conocer el impacto social son inadecuados precisamente porque han contribuido a la persistencia de estas disfunciones al no poder demostrar todas las oportunidades de creación de valor de estas carencias institucionales (Nicholls, 2009).

### ¿Qué hay que medir?

Cada vez hay más diversidad de métodos de innovación social: desde coros de quejas en Finlandia hasta bancos de imaginación en Corea, pasando por un banco de empresas sociales en Italia, modelos de filantropía de riesgo en Estados Unidos, laboratorios de servicios públicos en Dinamarca o presupuestos participativos en Brasil (Murray et Al., 2011). Con un abanico tan amplio de modelos, la dificultad de comparar una innovación social con otra es enorme. Por ejemplo, no es nada fácil comparar la reducción de emisiones de un sistema de vehículos eléctricos con un programa de desintoxicación y rehabilitación de drogadictos que precisa de una valoración individual cualitativa de manera periódica.

También cobra fuerza el debate en torno a los diferentes procesos de innovación social. De lo que no se habla tanto es en qué etapa del proceso deberían medirse. Durante los últimos 100 años, en el ámbito financiero se han desarrollado, creado e incluso regulado sistemas de contabilidad para informar de las decisiones de gasto público con un análisis cuantitativo de los resultados y del impacto, y esto ha favorecido una tendencia de políticas más basadas en la evidencia empírica. Sin embargo, el sector social ha evolucionado con mecanismos comunes limitados para la presentación de informes, una gran disparidad de indicadores y una regulación mínima relativa a la divulgación del impacto social.

Un problema adicional es la dificultad para establecer relaciones entre las diferentes aportaciones financieras (subvenciones, donaciones, contribuciones en especie, capital social, etc.) y el impacto social real en resultados «diversos, únicos e incomparables» (Nicholls 2009).

Evaluar las distintas etapas del proceso de innovación social es una manera de aclarar qué aspecto de la innovación social es más relevante o útil de medir. En su nivel más básico, existen tres etapas: el desarrollo del proceso o producto, su difusión y el valor social creado. Las tres se podrían supervisar y medir con indicadores cualitativos y cuantitativos. Murray et al., en su compendio de herramientas y recursos, describen seis etapas de innovación social, tal como se indica en la tabla siguiente. Los autores señalan que estas etapas no están necesariamente en orden —una innovación social puede saltar directamente de la idea a la implantación— y que además existe una serie de bucles de retroalimentación, ya que las innovaciones evolucionan y se adaptan con el tiempo.

<sup>58</sup> Importante empresa social del Reino Unido que ofrece a personas desempleadas o en situación de pobreza la oportunidad de cambiar sus vidas ([www.frcgroup.co.uk](http://www.frcgroup.co.uk)).

Cuadro 11. Espiral de la innovación social



De nuevo, hay una infinidad de mecanismos para apoyar a los emprendedores sociales o a las empresas sociales en cada etapa del proceso, y cada vez se impone más la cultura de medir su utilización efectiva. Las dos primeras etapas se suelen utilizar en procesos participativos liderados por el Gobierno con un determinado objetivo social, como regenerar un paisaje urbano o mejorar los servicios locales de atención a la infancia. Normalmente, se utiliza una serie de indicadores cuantitativos en torno al número de personas que participan en la fase de diálogo, las propuestas elaboradas e incluso su popularidad. Los prototipos y pruebas piloto también son fáciles de medir a un nivel superficial. Sin embargo, su verdadero potencial para sostener el cambio es más difícil de determinar. Las pruebas de control aleatorias son una herramienta más sofisticada que se está empezando a utilizar en algunos casos para probar el potencial de un programa piloto de una manera más rigurosa.

El verdadero desafío de lo que hay que medir, sin embargo, radica en las tres últimas etapas del ciclo: la sostenibilidad, la escalabilidad y, sobre todo, el cambio sistémico. Esto es especialmente problemático cuando una iniciativa social se propone resolver un problema social específico (por ejemplo, reducir las enfermedades transmitidas por el agua en una región concreta) y acaba con un cambio radical de todo el sistema (por ejemplo, desarrollando modelos de financiación comunitarios para los sistemas de alcantarillado locales, como en el caso de Gram Vikas).<sup>59</sup>

59 Gram Vikas es una ONG que proporciona soluciones innovadoras de socorro y saneamiento en toda la India desde 1970 (<http://gramvikas.org>).

## ¿Cómo se mide?

En la economía del bienestar, se ha planteado que el precio de un bien social sea el que un beneficiario o consumidor esté dispuesto a pagar por él (Nicholls, 2009), lo cual permite comparar los resultados con los recursos aportados. Esta metodología también se ha venido utilizando en la conservación de la biodiversidad: ¿cuánto estaría usted dispuesto a pagar por proteger un territorio o incluso una especie concreta? Las áreas protegidas existentes de belleza natural o las especies existentes se pueden identificar para compararlas. Sin embargo, en contextos donde precisamente no existen bienes o servicios comparables o sustitutivos en el mercado, esta metodología resulta inadecuada. Como normalmente las organizaciones sociales se mueven en estos espacios de fracaso del mercado para compensar la provisión inadecuada de un determinado bien social o medioambiental y se fijan el objetivo de crear una solución radicalmente nueva a un problema antiguo, es necesario utilizar nuevos indicadores. A pesar de las dificultades inherentes indicadas, hay muchas clases distintas de herramientas y metodologías que se utilizan para tratar de medir los avances en las diferentes etapas del proceso de innovación social. Algunas de ellas se han utilizado durante décadas (como las técnicas de evaluación rural participativa y los análisis de rentabilidad) y otras han surgido más recientemente con la mayor demanda para evaluar el impacto de las innovaciones sociales (como el retorno de la inversión social y las comparativas de resultados).<sup>60</sup> La siguiente tabla muestra ejemplos de cada etapa.

Tabla 28. Ejemplos de cómo medir la innovación social

ETAPA DE INNOVACIÓN SOCIAL	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN
<b>1. Demandas, inspiración, diálogo</b>	Evaluación rural participativa; distribución (sistemas, recursos, equipos, necesidades, flujos); investigación aplicada; modelos de pensamiento sistémico; peticiones en línea.
<b>2. Propuestas e ideas</b>	Evaluación de inversiones y análisis de rentabilidad; encuestas a los usuarios, votaciones online y wikis; el teatro como foro; bancos de ideas y buzones de sugerencias; jurados y comisiones de ciudadanos.
<b>3. Prototipos y pruebas piloto</b>	Pruebas controladas aleatorias; preferencias declaradas y «disposición a pagar»; pruebas beta y pruebas abiertas; prototipos lentos y rápidos; encuestas a usuarios.
<b>4. Sostenibilidad</b>	Análisis del modelo de negocio basado en los ingresos y los resultados; evaluación de la inversión en el impacto social; evaluación de capital de riesgo social; indicadores generados por los usuarios y experiencia del usuario; cuadro de mando integral e informes de responsabilidad social corporativa.
<b>5. Ampliación y difusión</b>	Matrices de contabilidad social; cumplimiento de etiquetas y normas; objetivos sociales; uso de franquicias y licencias; evaluación del impacto social; beneficio de la inversión social; contabilidad de valor combinado; auditoría social mejorada.
<b>6. Cambio sistémico</b>	Comparativa de resultados; existencia de nuevos sistemas (infraestructura, sistemas de producción, regulación, coaliciones, movimientos, modelos financieros).

Fuente: Murray et al. (2011)

60 Un ejemplo de comparativa de resultados son los sondeos locales en los que se pueden evaluar las respuestas de la gente (por ejemplo, si creen que las personas del barrio se llevan bien entre sí, o si tienen la sensación de que pueden influir en las decisiones), en lugar de usar indicadores seleccionados por organizaciones concretas para comprobar su impacto.

## Valor combinado

Un concepto importante que se debe tener en cuenta en el debate sobre cómo medir el impacto de la innovación social es la idea de «valor combinado» o *blended map*, una teoría fundamentada por Emerson y otros autores en 2003 con la publicación del mapa del valor combinado, que sigue las intersecciones y oportunidades de la creación de valor económico, social y medioambiental. La teoría parte de la premisa de que las organizaciones crean valor económico y social, están interconectadas y en algunos casos se apoyan mutuamente, en lugar de ser bandos enfrentados. El valor combinado se ha aplicado a la evaluación de la inversión, integrando los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales en la evaluación de valores, bienes inmuebles y otros sectores financieros, y se han desarrollado una serie de metodologías de contabilidad de valor combinado, que van desde la pura contabilidad financiera a la contabilidad medioambiental con toda una serie de modelos intermedios, tal como se destaca en la tabla siguiente.

**Cuadro 12.** Contabilidad de valor combinado. Fuente: Jed Emerson (2003)

«El valor es lo que se crea cuando los inversores invierten y las organizaciones actúan para cumplir su misión. Tradicionalmente, hemos considerado que el valor es económico (y creado por empresas con ánimo de lucro) o social (y creado por organizaciones no gubernamentales o sin ánimo de lucro). Lo que establece la “propuesta de valor combinado” es que todas las organizaciones, sean lucrativas o no, crean un valor que está formado por componentes económicos, sociales y medioambientales, y que los inversores (ya lo sean de empresas, instituciones benéficas, o una mezcla de ambas) generan simultáneamente las tres formas de valor al aportar capital a las organizaciones. El resultado de toda esta actividad es la creación de valor, y ese valor en sí mismo no es divisible y, por tanto, es una combinación de esos tres elementos.»

## Mecanismos de contabilidad

Junto con el desarrollo de las numerosas herramientas para evaluar y medir las diferentes etapas de la innovación social, se han desarrollado diversos mecanismos de presentación de informes para formalizar la divulgación de los impactos sociales, medioambientales y financieros de cualquier innovación social, desde cuentas financieras basadas en datos puramente cuantitativos a la contabilidad de auditorías sociales para evaluar el impacto social con datos cualitativos. El siguiente gráfico es un esquema de algunos de los mecanismos de presentación de informes que se han desarrollado en torno a la teoría global del valor combinado que se describe con más detalle en la Tabla 29.

**Figura 24.** Esquema de la contabilidad de valor combinado



**Tabla 29.** Ejemplos de contabilidad de valor combinado

### Informe anual de cuentas auditadas

Todas las empresas sociales, registradas como compañías o como instituciones benéficas, están obligadas a elaborar un informe anual de cuentas auditadas, normalmente incluido como parte de un informe mayor y más descriptivo de las actividades de las organizaciones.

**Ejemplo alentador: Informes anuales de Cafédirect**<sup>61</sup>

### Retorno de la inversión social (SROI)

El Informe SROI elaborado por primera vez por el Roberts Enterprise Development Fund en 1999 consta de tres partes:

- 1 El valor combinado total de un proyecto, que combina la creación de valor empresarial y financiero, y una representación monetizada del valor del impacto social.
- 2 La inversión financiera en el proyecto.
- 3 El retorno de la inversión combinado (que combina retorno financiero y retorno social).

**Ejemplo alentador: Informe SROI de Wise Group**<sup>62</sup>

### Informe de empresas de interés comunitario (CIC34)

Además de informes financieros, las empresas de interés comunitario deben presentar una contabilidad CIC34 de actividades, consulta a las partes interesadas, detalles de la remuneración del director y otros aspectos de sus operaciones.

**Ejemplo alentador: Informe CIC de Develop your child**<sup>63</sup>

### Auditoría social mejorada

Proporciona indicadores descriptivos e información financiera, a diferencia de un informe RSE para una empresa, que informa sobre la actividad social o medioambiental que complementa la actividad principal. Este tipo de informe se centra en los avances hacia la misión social de las organizaciones.

**Ejemplo alentador: Informe del Furniture Resource Centre Group titulado «We're doing good, aren't we?»**<sup>64</sup>

### Informe del patronato

Informe obligatorio para instituciones benéficas del Reino Unido que establece los principios, objetivos y avances realizados, así como la estructura, gobernanza y mecanismos de gestión y, posiblemente, un resumen financiero.

**Ejemplo alentador: Informe y cuentas anuales de Hackney Community Transport**<sup>65</sup>

Fuente: Nicholls (2009)

61 Los informes anuales de Café Direct a partir de 2005 se encuentran disponibles en [www.cafedirect.co.uk](http://www.cafedirect.co.uk).

62 El informe SROI del Wise Group incluye doce indicadores financieros como, por ejemplo: ahorro de las prestaciones sociales del empleo temporal, mayores ingresos de los participantes, mayor empleabilidad de quienes no se incorporan al mundo laboral, mayor potencial de ingresos futuros a partir de las cualificaciones obtenidas, y las repercusiones en las drogas y la salud mental. El análisis del SROI sugería que por cada libra gastada se generaban 4,65 libras en valor añadido, lo que suponía un total de 14 989 libras por participante.

63 Informes disponibles en [www.developyourchild.co.uk](http://www.developyourchild.co.uk)

64 Informes disponibles en [www.frcgroup.co.uk](http://www.frcgroup.co.uk)

65 Informes disponibles en [www.hctgroup.org](http://www.hctgroup.org)

## Medición del impacto social a nivel macro

Los intentos de medir el impacto social y la innovación social también se están desarrollando a nivel macro, y el trabajo de Stiglitz y otros a través de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social<sup>66</sup> es un buen ejemplo de ello. La Comisión fue creada por Sarkozy en 2008 para analizar las carencias del PIB, proponer indicadores alternativos y evaluar la viabilidad de utilizarlos para medir el bienestar social y la calidad de vida. Entre otros indicadores, la Comisión considera que la renta media de un país es un indicador más exacto del bienestar económico que el PIB. En el Reino Unido también se están desarrollando medios alternativos de presentar el impacto social para medir los avances en el marco de la iniciativa gubernamental Big Society<sup>67</sup> y en el White House's Council for Community Solutions.<sup>68</sup>

### Referencias principales

**Emerson, J.** (2003)

*The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*, California Management Review, verano de 2003.

**Nicholls, A.** (2008)

«Capturing the Performance of the Socially Entrepreneurial Organization (SEO): An Organizational Legitimacy Approach», en Robinson, J., J. Mair y K. Hockerts (eds), *International Perspectives on Social Entrepreneurship Research*, Palgrave MacMillan, págs. 27-74.

**Nicholls, A.** (2009)

*We Do Good Things Don't We?: Blended Value Accounting In Social Entrepreneurship. Accounting, Organizations and Society*, 34.6-7, págs. 755-769.

**Phills Jr., J. A., K. Deiglmeier y K. Miller** (2008)

*Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, otoño de 2008.

**Stiglitz, J., A. Sen y J-P. Fitoussi** (2009)

«Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress»

**US Socially Responsible Investment Forum** (2010)

«Socially Responsible Investment Trends 2010», Social Investment Forum Foundation.

66 [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr)

67 [www.thebigsociety.co.uk](http://www.thebigsociety.co.uk)

68 [www.serve.gov/council\\_home.asp#maincontent](http://www.serve.gov/council_home.asp#maincontent)

## Colaboración intersectorial

Entre destacados profesionales, académicos y filántropos existe el consenso general de que la innovación social sobrepasa las fronteras tradicionales de las empresas, el Gobierno y la sociedad civil. En esta nueva economía híbrida, los roles están cambiando y evolucionando, y se están abriendo paso nuevos modelos organizativos híbridos. Tras analizar este panorama en constante cambio, destacamos algunas de las condiciones para que la innovación social tenga éxito en este contexto de colaboración intersectorial.

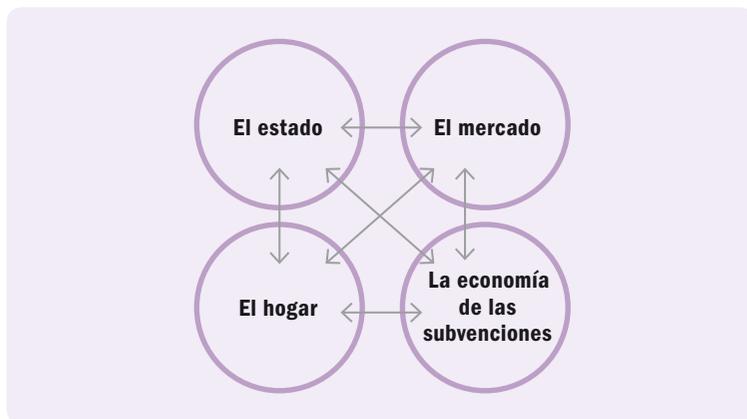
Tradicionalmente, de la innovación social se ocupaba, por un lado, la sociedad civil (desde familias hasta fundaciones e instituciones) y, por otro, los gobiernos, que fueron pioneros de la innovación social con las reformas del sector público y la creación del estado del bienestar en el siglo XIX. Dicho de otro modo, la incapacidad del mercado de proveer los bienes sociales y medioambientales adecuados fue compensada por sectores clave sin ningún tipo de coordinación entre ellos. Hoy en día este aislamiento ha desaparecido en gran medida y se están impulsando innovaciones sociales por parte de emprendedores sociales individuales, intraemprendedores de empresas, departamentos gubernamentales, centros académicos y redes internacionales. En la edición de 2004 de *Stanford Social Innovation Review*, los autores describen, por un lado, una explosión de las prácticas de empresa aplicadas a organizaciones no lucrativas y gubernamentales y, por otro, que cada vez hay más empresas que incorporan programas sociales. Asimismo, se hace alusión a la disolución de los límites entre los sectores públicos, privados y no lucrativos. (Dees et al., 2004).

Este cambio de funciones hace que los gobiernos asuman un papel menos normativo y colaboren con empresas privadas y organizaciones no lucrativas, que las empresas apoyen causas sociales y que las organizaciones no lucrativas aprendan del sector empresarial. Además, el libre flujo de ideas, valores, relaciones y finanzas entre estos sectores impulsa la innovación social contemporánea y se está empezando a valorar el capital relacional. Organizaciones de todos los sectores dedican importantes recursos a establecer compromisos con sus principales grupos de interés para construir el capital relacional a través, por ejemplo, de eventos abiertos, de la participación en redes de contactos y asociaciones, y de redes y páginas web sociales activas (Phills, 2008).

## La economía social y puntos de contacto principales

Actualmente, la dicotomía entre economía social y economía de mercado está cambiando, al igual que la relación entre bienes privados y públicos, ya que la producción *para* las masas está evolucionando hacia una producción *por* las masas. Pensemos por ejemplo en los 18 millones de páginas web relacionadas con el cáncer que han creado mayoritariamente personas y familias afectadas por la enfermedad. Murray et al. describen cuatro actores clave de la economía social, tal como se ilustra a continuación.

Figura 25. La economía social



Fuente: Young Foundation

En este marco de cuatro actores económicos principales, Murray et al. describen la innovación social como la creación de una serie de resultados sociales y sus consecuencias, que no se derivan de ningún subconjunto de la economía, sino más bien en los puntos de contacto entre las diferentes partes, tal como se indica en el área sombreada. Ninguna de las economías se ocupa exclusivamente de la innovación social. El mercado, por ejemplo, aunque es en gran parte privado, cada vez está más comprometido con la economía social por medio de programas de RSE o de áreas específicas como el comercio justo y los bienes medioambientales. La familia también alberga ciertas ambiciones personales, pero participa en la economía social a través de redes, asociaciones y movimientos sociales informales. Las posiciones binarias entre mercado y estado se están contextualizando en un conjunto más complejo de relaciones a medida que el mercado se adentra en el estado, el estado en el mercado, y ambos establecen nuevas relaciones con la sociedad civil y la economía del subsidio.

Reconocer que la innovación social se deriva de múltiples fuentes ha llevado a los principales pensadores de la innovación social a determinar una serie de tendencias emergentes, como el crecimiento de la acción mutua entre los integrantes de la economía familiar (software de código abierto, redes sociales de Internet, colaboración entre particulares, etc.). En segundo lugar, cabe destacar el crecimiento de las empresas sociales dentro de la economía de mercado, empresas con una misión social como la cooperativa Mondragón<sup>69</sup> (con operaciones en todo el mundo en los ámbitos de la banca, la fabricación y la enseñanza superior), el BRAC<sup>70</sup> (la mayor ONG de los países en vías de desarrollo) o el Grameen Bank<sup>71</sup>. El papel de las subvenciones y el Estado para apoyar la colaboración entre particulares o el papel de la familia y el Estado en la empresa social es complejo y está en constante

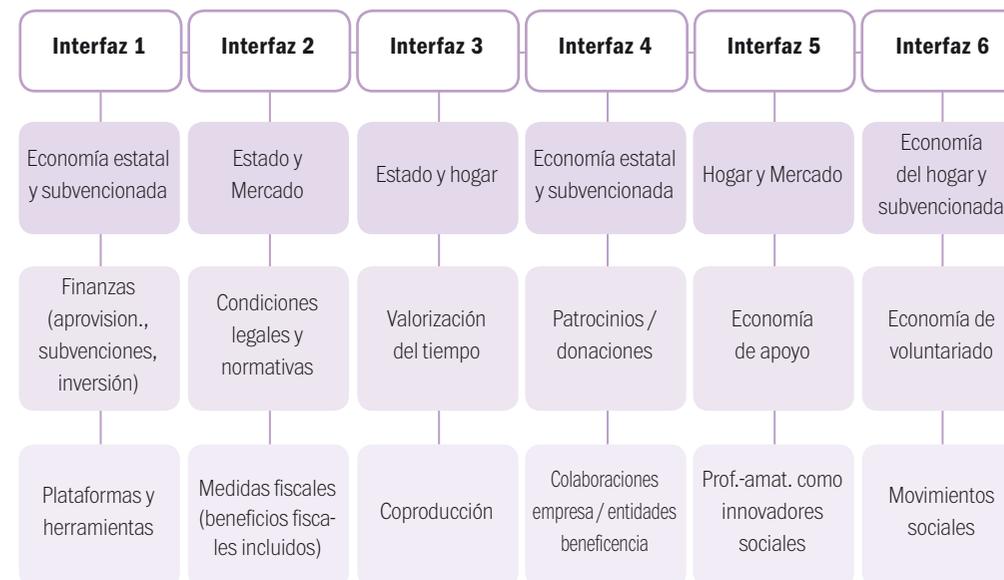
69 Mondragón es una cooperativa fundada en el País Vasco en 1956 que actualmente da empleo a 85.000 personas en varios campos, como las finanzas, la industria, la distribución y el conocimiento ([www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)).

70 BRAC es una organización de desarrollo dedicada a reducir la pobreza dotando de mecanismos a los pobres para cambiar sus vidas, ofreciendo microfinanciación entre otros servicios ([www.brac.net](http://www.brac.net)).

71 Grameen Bank, una de las primeras instituciones en ofrecer microcréditos a los pobres, cuenta actualmente con más de ocho millones de prestatarios ([www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)).

evolución. En el diagrama que aparece a continuación se destacan algunos de los elementos que hay que tener en cuenta en cada punto de contacto entre los diferentes subgrupos que participan en la economía social. En él se indican los tipos de interacción típicos. Por ejemplo, entre el Estado y la economía de mercado existen interacciones fiscales y regulatoras, mientras que entre la familia y la economía de subvenciones, son interacciones habituales el voluntariado y la participación en movimientos sociales.

Figura 26. Seis puntos de contacto de la economía social



La relación entre las universidades, la industria y el gobierno es otro conjunto de colaboración intersectorial que vale la pena señalar. En las sociedades basadas en el conocimiento, las universidades juegan un papel cada vez más importante en la innovación. El modelo de estado que integra la industria y el mundo académico está dando paso a sistemas más dinámicos donde cada uno juega un papel más activo en una red trilateral de organizaciones híbridas. (Etzkowitz y Loet Leydesdorff, 2000)

## Modelos de organización híbridos

En el contexto de una economía híbrida en plena evolución, con nuevos roles e interacciones entre los subgrupos de la economía social, también se ha observado que una serie de modelos de organización híbridos encajan a menudo con los variados roles de la generación de valor combinado. La mayoría de los países tiene su propia legislación específica sobre estas organizaciones híbridas. La tabla siguiente señala algunos de los ejemplos más conocidos:

**Tabla 30.** Los distintos tipos de organización social

PAÍS	FORMA JURÍDICA	DETALLES
<b>Reino Unido</b>	Compañía de interés comunitario (CIC)	Fundada en 2005 para dar una identidad propia a las empresas con una misión social, para poder ser reconocida más fácilmente por la economía de subvenciones y los inversores. Hasta la fecha se han creado más de 2500 empresas de este tipo.
<b>España, Italia</b>	Cooperativa social	Empresa cuyos propietarios y administradores son las personas que utilizan sus servicios (cooperativa de consumidores) o las que trabajan en ella (cooperativa de trabajadores).
<b>EE. UU.</b>	501 (c)	En EE. UU. hay 28 tipos de organizaciones no lucrativas que incluyen una exención 501 (c) de impuestos en algunos estados.
<b>La India</b>	Compañía de la Sección 25	Empresa para promover el comercio, el arte, la ciencia, la religión, la caridad o cualquier otra actividad útil, siempre que los beneficios u otros ingresos se usen exclusivamente para promocionar la empresa y no se paguen dividendos a sus miembros.
<b>Ucrania</b>	Empresa unipersonal	Se nombra a un miembro de la junta como propietario (en lugar del emprendedor original) para proteger el objetivo de la misión.

Fuente: Phills (2008)

Cada tipo de organización tiene sus propios mecanismos de supervisión, algunos regulados y otros voluntarios, y además de estas estructuras legalmente establecidas, existe una infinidad de modelos más informales, tales como alianzas de empresas sociales, modelos de RSE híbridos (como el programa M-PESA<sup>72</sup> de Vodafone), la gestión corporativa no lucrativa de prestaciones sociales, alianzas y modelos de participación empresarial.

## Impacto colectivo

Otro tipo de modelo de organización para lograr el cambio social es lo que se describe como «impacto colectivo». El impacto colectivo se emplea para describir «el compromiso de un grupo de actores importantes de diferentes sectores para un propósito común de resolver un problema social específico» (Kanier y Kramer 2011). Dos ejemplos claros de impacto colectivo son, en primer lugar, la Big Society, una iniciativa impulsada por el Gobierno del Reino Unido consistente en involucrar a la economía familiar, la sociedad civil y las empresas para lograr objetivos comunes que afectan a diversos temas sociales como la salud, la educación, la delincuencia y el medio ambiente. El objetivo es dotar a la sociedad civil de mecanismos para participar en la reforma del sector público (NEF 2011), dando a las familias, barrios, cooperativas, empresas sociales y pequeños negocios la responsabilidad de tomar más medidas para abordar los desequilibrios sociales y medioambientales a nivel local. Y, en segundo lugar, la iniciativa White House Council for Community Solutions, que utiliza un enfoque participativo similar para implicar a la sociedad civil en los principales desafíos sociales. Ambas iniciativas han sido criticadas por considerarse meras formas de aumentar el

<sup>72</sup> M-PESA es el nombre de producto de un servicio de transferencia de dinero a través de teléfonos móviles para Safaricom, que es un afiliado de Telkom Kenya y Vodafone ([www.safaricom.co.ke](http://www.safaricom.co.ke)).

voluntariado para reducir el gasto público sin prestar atención a los cambios sistémicos necesarios para compensar las desigualdades existentes. La eficacia de este enfoque aún no está del todo probada. Sin embargo, estos ejemplos ilustran la posibilidad de lograr más avances hacia el cambio social a gran escala, que para ser realmente efectivo necesita un movimiento mucho más amplio de personas y organizaciones no lucrativas, gobiernos, empresas y la gente trabajando juntos hacia una meta común. (NEF, 2010).

## Impacto aislado

En el extremo opuesto del esquema de colaboración se encuentra lo que se ha descrito como el impacto aislado, «un enfoque orientado hacia la búsqueda y la financiación de una solución representada en una sola organización, combinada con la esperanza de que las organizaciones más efectivas crecerán o se replicarán para ampliar más su impacto» (Kanier y Kramer 2011). Muchas organizaciones del sector social continúan con un impacto aislado, como las alianzas público-privadas o las interacciones entre la economía de subvenciones y el sector no lucrativo, para abordar un problema social específico sin la implicación del mercado ni el Estado. Esto se hace patente cuando las entidades no lucrativas pueden competir por una determinada subvención y, en vez de demostrar su capital relacional, tienden a demostrar su potencial como organizaciones individuales capaces de superar el desafío —lo que perpetúa la trampa del impacto aislado—. Aunque ninguna organización creó los problemas del mundo es obvio que ninguna es capaz de solucionarlos. Los defensores del impacto colectivo sugieren que la transición del impacto aislado al colectivo precisa de un enfoque sistémico que se centre en la relación entre las organizaciones y los avances hacia los objetivos compartidos. (Kanier y Kramer, 2011)

## Polinización cruzada, abejas, árboles y polinizadores

Cómo fomentar una colaboración intersectorial exitosa es otro debate que lleva vigente desde la publicación en los noventa del revolucionario *Cannibals with forks* (“Caníbales con tenedor”), un libro que hablaba de la simbiosis de las alianzas entre el gobierno, la sociedad civil y la industria, y en el que surgió la idea de la «coopetición» o competencia cooperativa. Todo esto ha evolucionado más recientemente al concepto de la polinización cruzada (o intercambio) de conocimiento, es decir, influir desde el punto en que las innovaciones sociales empiezan a ganar terreno en el mundo de la empresa. El trabajo del Instituto de Biomimética<sup>73</sup> es un claro ejemplo de esto, una fundación no lucrativa creada por prestigiosos biólogos y ambientalistas que estudian el potencial de los patrones, procesos y sistemas de la naturaleza para poder replicarlos en el diseño de productos y servicios. Un grupo de líderes empresariales sin prejuicios han adoptado estas ideas y las han incorporado a sus procesos de innovación con resultados sobresalientes en una amplia gama de sectores, como la arquitectura o los servicios de saneamiento.

Otro ejemplo de polinización cruzada es el de General Electric Company, que desarrolló su «Ecomagination Challenge»<sup>74</sup> inspirado —tal vez impuesto— por el sector medioambiental. La iniciativa le supuso unos ingresos de 70.000 millones de dólares durante los primeros cinco años. La campaña «Mira detrás de la etiqueta» de la cadena Marks & Spencer’s<sup>75</sup> también ha cosechado un éxito notable, influido por el

<sup>73</sup> <http://biomimicry.net/>

<sup>74</sup> [www.ecomagination.com](http://www.ecomagination.com)

<sup>75</sup> [www.marksandspencer.com](http://www.marksandspencer.com)

movimiento del comercio justo, los derechos de los animales y otros grupos de presión, y ya ha cundido el ejemplo. «Creo que estamos en uno de esos periodos en los que por varias razones vamos a ver destrucción creativa a una escala casi inimaginable. La pregunta es en qué lugar del mundo puede uno buscar pistas de cuáles serán los nuevos modelos de negocio, las nuevas mentalidades y las nuevas tecnologías, y cómo funcionarán. Sería raro que la respuesta la halláramos en empresas ya consolidadas, porque estas siguen funcionando y tratando de ganar eficiencia con modelos y mentalidades antiguos. Uno tiende a fijarse en los límites de los sistemas, y ahí es de donde cabe esperar que vengan las nuevas soluciones» (entrevista a John Elkington de INSEAD en 2011).

Como se ha dicho, la libre circulación de información y recursos financieros a través de sectores y fronteras contribuye al intercambio de ideas. Sin embargo, la colaboración efectiva y a gran escala es más probable cuando existe una interacción entre las abejas (pequeñas organizaciones ágiles o empresarios capaces de polinizar de forma cruzada sus ideas) y los árboles (instituciones más grandes con arraigo y fortaleza). El papel de los conectores, intermediarios o emprendedores que enlazan ideas, recursos y financiación también es útil, y el creciente sector de las redes internacionales, como Social Innovation Exchange<sup>76</sup>, está empezando a crear esta red de redes para fomentar la innovación social.

## Condiciones para el éxito

Kanier y Kramer sugieren cinco condiciones esenciales para obtener buenos resultados con las iniciativas de impacto colectivo, que sirven de directrices para potenciar el impacto social de cualquier colaboración intersectorial. Son las siguientes:

**Plan de acción común:** la visión compartida para el cambio, que incluye una noción común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo mediante las acciones acordadas, es importante para evitar que las energías y recursos se desvíen en diferentes direcciones. Para alcanzar este objetivo puede necesitarse un esfuerzo considerable y en este sentido los financiadores pueden desempeñar un papel clave.

**Medición compartida:** un conjunto común de indicadores contribuye a garantizar que todas las partes implicadas estén en la misma sintonía, asuman responsabilidades y sean capaces de aprender de los éxitos y fracasos de cada cual.

**Actividades que se refuerzan mutuamente:** no es solo la fuerza de los números; el poder de la acción colectiva proviene de actividades coordinadas con divisiones claras de responsabilidades para afrontar las múltiples causas de los problemas sociales.

**Comunicación continua:** fomentar la confianza entre entidades no lucrativas, empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil es crucial para lograr una colaboración efectiva, y esto se refuerza con reuniones periódicas bien organizadas y canales de comunicación claros.

**Apoyo central:** personal especializado que se dedica a planificar, dirigir y prestar apoyo a la iniciativa, así como a proporcionar recursos de comunicación, administración y tecnológicos para garantizar la buena marcha de esta.

<sup>76</sup> [www.socialinnovationexchange.org](http://www.socialinnovationexchange.org)

## Referencias principales

**Bastianel, T.** (2011)

«Big Society or Collective Impact?», Stanford Social Innovation Review.

**Dees, G., B. Battle Anderson y J. Wei-skillern** (2004)

«Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations», Stanford Social Innovation Review.

**Elkington, J.** (2008)

«Partnerships from Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business.», Capstone Publishers.

**Etzkowitz, H., y L. Leydesdorff** (2000)

«The dynamics of innovation from National Systems and Mode 2 to a Triple Helix of university-industry-government relations», Research Policy 29 (109-123).

**Kania, J., y M. Kramer** (2011)

«Collective Impact», Stanford Social Innovation Review, N.º 43, invierno.

**Murray, R., J. Caulier-Grice y G. Mulgan** (2010)

*The Open Book of Innovation*, The Young Foundation y NESTA.

**NEF** (2010)

«Cutting it: the Big Society and the new austerity», New Economics Foundation.

**Phills Jr., J. A., K. Deiglmeier y D. T. Miller** (2008) «Rediscovering Social Innovation», Stanford Social Innovation Review, otoño de 2008.

## Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo

Lo que hace a los emprendimientos sociales diferentes de las organizaciones sociales tradicionales es su capacidad de generar valor económico además de valor social y, en principio, utilizar este valor combinado para mantenerse en el futuro. Si bien el campo de la innovación social incorpora cada vez más mecanismos de apoyo financiero que contribuyen a poner en marcha nuevas iniciativas, lo que no está tan claro es cómo lograr la viabilidad a largo plazo. A continuación exploramos la compleja relación entre la innovación social y la sostenibilidad económica.

Uno de los retos habituales de cualquier organización de carácter social es conseguir capital, componente esencial para crear una organización, lucrativa o no, para ofrecer servicios a clientes y consumidores, para crecer, prosperar y sobrevivir en el futuro. Asimismo, el mercado del capital social, como cualquier otro, requiere eficiencia, transparencia y resultados medibles para asegurar un crecimiento sostenido. Sin embargo, estas características no siempre se consiguen, circunstancia que se ha dado en llamar el «desafío del capital» (Emerson, 2006).

### Desafío del capital

Las principales preocupaciones expresadas en torno al mercado de capital social son: 1) los altos costes de las transacciones, 2) la falta de transmisión de información adecuada, 3) la falta de respuesta del mercado, 4) la falta de conexión entre la actuación de las organizaciones y la asignación de capital, 5) la falta de estándares y definiciones comunes, 6) la falta de intermediación, y 7) la falta de un planteamiento común de la relación entre el riesgo y los diversos beneficios. Asimismo, Emerson sostiene que los instrumentos financieros disponibles (en gran parte, subvenciones y préstamos) no son adecuados para crear la inversión de capital real en las empresas sociales emergentes con ánimo de lucro que tratan de ampliar su actividad. (Emerson, 2006).

En este contexto, uno de los principales problemas para las empresas sociales es la dificultad de mantener un crecimiento sostenido. Esto no solo se debe al acceso limitado al capital riesgo, al capital de crecimiento y al conocimiento técnico altamente especializado sobre riesgo y crecimiento, sino también a la dificultad de equilibrar las presiones sociales, económicas y medioambientales contrapuestas. Mucho se ha escrito sobre la triple cuenta de resultados, el retorno de la inversión social y el valor combinado, pero la necesidad de garantizar la misión social continúa primando sobre los intereses de los inversores y sigue siendo una cuestión vital para los emprendimientos sociales. (Elkington, 2008).

Emerson recomienda una serie de elementos básicos para afrontar este desafío y mejorar las condiciones del crecimiento sostenido en su artículo sobre el capitalismo 3.0, que define como «una oportunidad para salir de los límites que hemos creado nosotros mismos y una manera normal de entender la naturaleza del valor y de organizarse para obtener el máximo valor». A continuación describen las estrategias:

**Cuadro 13.** Estrategias del Capitalismo 3.0

- Dibujar el mapa del mercado del capital social con los tipos de beneficios, las condiciones de inversión y el riesgo
- Definir el mercado de una nueva clase de activos centrados en el beneficio combinado (explorando la motivación de los inversores y los perfiles de riesgo)
- Desarrollar marcos políticos de apoyo para las necesidades de los profesionales y de los inversores (a nivel nacional e internacional)
- Fomentar estrategias viables para la diversificación de capital (los inversores ya pueden obtener beneficios de mercado en valores ofrecidos por determinadas entidades no lucrativas, como Habitat for Humanity)
- Expandir la función que desempeñan los intermediarios de financiación
- Hacer un llamamiento a las fundaciones para que tomen la iniciativa de crear instrumentos de inversión estructurados que generen múltiples beneficios, tanto para el inversor como para el profesional
- Crear nuevas formas de colaboración capaces de mejorar la eficiencia, movilizándolo el capital de inversión y compartiendo prácticas emergentes
- Diversificar el capital social
- Crear un fondo internacional para proporcionar financiación secundaria

*Fuente: Emerson, J. y Bonini, S. (2006)*

### Mecanismos de apoyo financiero

Aunque el crecimiento a largo plazo sigue planteando un reto considerable, existe una serie de mecanismos financieros para apoyar la innovación social en sus primeras etapas de desarrollo, que comprenden desde donaciones de fundaciones y filántropos hasta fondos de inversión socialmente responsables, pasando por diversos mecanismos de financiación pública y las plataformas online para las donaciones de particulares. A continuación destacamos solo algunos de los numerosos mecanismos disponibles de cada sector.

**De la economía de subvenciones:** esta puede parecer la parada obligada más obvia de una nueva innovación social, con oportunidades que comprenden desde la financiación directa para emprendedores sociales individuales (como **Ashoka**, la **Skoll Foundation** y **UnLtd**) hasta galardones y premios de reconocimiento. En la actualidad hay 25 organizaciones filantrópicas en todo el mundo que conceden premios relacionados con la innovación social, con sumas que normalmente ascienden hasta los 50.000 dólares, como por ejemplo los premios de la Schwab Foundation. Otros mecanismos de subvención son las ayudas rápidas, obras benéficas de duración limitada —en las que la financiación se concede durante un periodo limitado de tiempo—, concursos y premios, como el de 10 millones de dólares que otorga la XFoundation para desafíos relacionados con vehículos sostenibles o el genoma humano. También son habituales las microsubvenciones para financiar pequeñas actividades de I+D, como las donaciones y la inversión social para empresas sociales.

El papel de los intermediarios en la economía de subvenciones cada vez reviste más importancia, ya que ayudan a encontrar donantes para los proyectos, especialmente a escala micro, como la plataforma de donaciones Kiva, ebays filantrópicos y otras plataformas de donantes. La inversión relacionada con misiones es un sector en crecimiento para fomentar la innovación social por medio de diversos mecanismos, como la inversión estratégica, por ejemplo, de la Fundación Bill Gates, la filantropía de riesgo de la Robert Wood Johnson Foundation y los fondos mutualistas filantrópicos, como el Acumen Fund. Aspectos como la gobernanza, la responsabilidad, la capacidad, la formación, la regulación y la supervisión son temas habituales de interés en la economía de subvenciones para la innovación social.

**De la economía de mercado:** la segunda puerta a la que llamar para financiar la innovación social es el sector privado. Los programas de responsabilidad social de determinadas empresas suelen incluir, por ejemplo, una combinación de subvenciones a iniciativas sociales que estén en sintonía con los valores principales de la empresa, como es el caso del apoyo de Unilever al Marine Stewardship Council, el interés de los accionistas por modelos de negocio híbridos tales como M-PESA de Vodafone, y alianzas estratégicas como Grameen-Danone o BASF-Gain. Los compromisos de las empresas de apoyar a un determinado sector social es otra fuente de financiación para la innovación social (por ejemplo, el compromiso de Walmart de invertir en energías renovables o productos orgánicos certificados).

Como se ha dicho, la inversión ética es un sector con gran capacidad de crecimiento,<sup>77</sup> desde fondos de pensiones públicos que adoptan normas éticas (como es el caso del fondo de pensiones del Gobierno noruego) hasta la inversión con impacto social y orientada a misiones de las fundaciones con intereses en aspectos concretos, como el comercio justo o la tecnología del medio ambiente. Los fondos de las empresas sociales y el nuevo capital riesgo es otro sector emergente, con Triodos Bank como claro ejemplo de una institución financiera que solo invierte en empresas que demuestran la generación de valor social o medioambiental. Los fondos de riesgo social, como Bridges o Community Venture del Reino Unido, son otro mecanismo para las nuevas empresas, al igual que los préstamos a obras benéficas (por ejemplo, el Charity Bank del Reino Unido), el capital benéfico (instituciones benéficas que invierten en empresas de nueva creación), la inversión filantrópica para el crecimiento, los fondos destinados a I+D (como Caja Laboral de Mondragón, que concede créditos para la puesta en marcha de nuevas cooperativas).

El sector de las instituciones financieras sociales está en franco crecimiento, desde bancos éticos como Triodos Bank, el UK Cooperative Bank del Reino Unido o la Banca Ética en Italia, hasta las cooperativas bancarias, donde el banco es propiedad de los miembros a razón de un voto por miembro, con ejemplos en España e Italia. Otra fuente de financiación social son las cooperativas de crédito, que difieren ligeramente de las cooperativas por el hecho de que no piden préstamos externos, con una importante presencia en Canadá, con 427 miembros de la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito. Otras estructuras pueden ser las cooperativas de garantía financiera, los intermediarios de carácter social (como Zopa), los denominados *business angels* y los bancos mayoristas.

A un nivel menos institucional, los préstamos entre particulares, donde es pionera Kiva, se están convirtiendo en una opción cada vez más frecuente para financiar iniciativas sociales, como lo es el sector de los microcréditos, con el Grameen Bank, BRAC y ASA como principales exponentes, y la nueva modalidad de financiación colectiva o *crowd-funding*. Monedas alternativas, como la libra de Totness, también se están estableciendo en diferentes países europeos y Japón como mecanismos para reforzar las economías locales para potenciar la producción y el consumo de la zona.

<sup>77</sup> Según el Social Investment Forum, la inversión social en EE. UU. representa actualmente el 11% del patrimonio total bajo gestión, y un estudio reciente de la Young Foundation reveló que el año pasado en el Reino Unido se realizaron inversiones sociales por valor de 165 millones de libras.

**Del sector público:** los gobiernos son actores clave en los puntos de contacto de la innovación social, tanto por el interés político de proveer bienes sociales como por la creciente necesidad de interactuar con la economía de mercado y la sociedad civil para alcanzar dichos objetivos. Algunos de los mecanismos internos de financiación son: derivar parte de los presupuestos de un departamento a la innovación, fondos dedicados a la innovación (como el fondo de 700 millones de dólares para la innovación en educación de EE. UU. o el fondo de 220 millones de dólares para la innovación del Sistema de Salud Británico), presupuestos transversales, presupuestos integrales locales y presupuestos basados en resultados. Otras herramientas de financiación pública innovadoras son los sistemas de elaboración de presupuestos online (como la calculadora de presupuestos en Australia), las cláusulas sociales de los contratos públicos y el pago destinado a la innovación.

Los fondos públicos para la innovación también desempeñan un papel importante de apoyo a la innovación. Es el caso, por ejemplo, de la Fundación Nacional de Innovación de la India, que apoya la innovación popular, o el Fondo de Innovación de Finlandia, que promueve la investigación y el desarrollo. Otros fondos actúan como fondos de capital riesgo públicos internos, tales como el Invest to Save Budget del Reino Unido para la innovación transversal, o el Enterprise Challenge de Singapur. Algunos gobiernos también están haciendo extensiva la innovación a los servicios, como en el caso de los Fondos de Innovación Regional de la India y el Reino Unido.

La participación ciudadana en la financiación de la innovación social es otra área que cobra protagonismo: por ejemplo, los presupuestos participativos (donde los ciudadanos definen las prioridades locales) y la votación pública para la asignación de subvenciones, como en el caso de la iniciativa «The People's 50 Million» del Big Lottery Fund («Gran Fondo de la Lotería») del Reino Unido. El seguimiento de la financiación pública y las auditorías *open source* son otros mecanismos de participación ciudadana en la inversión pública.

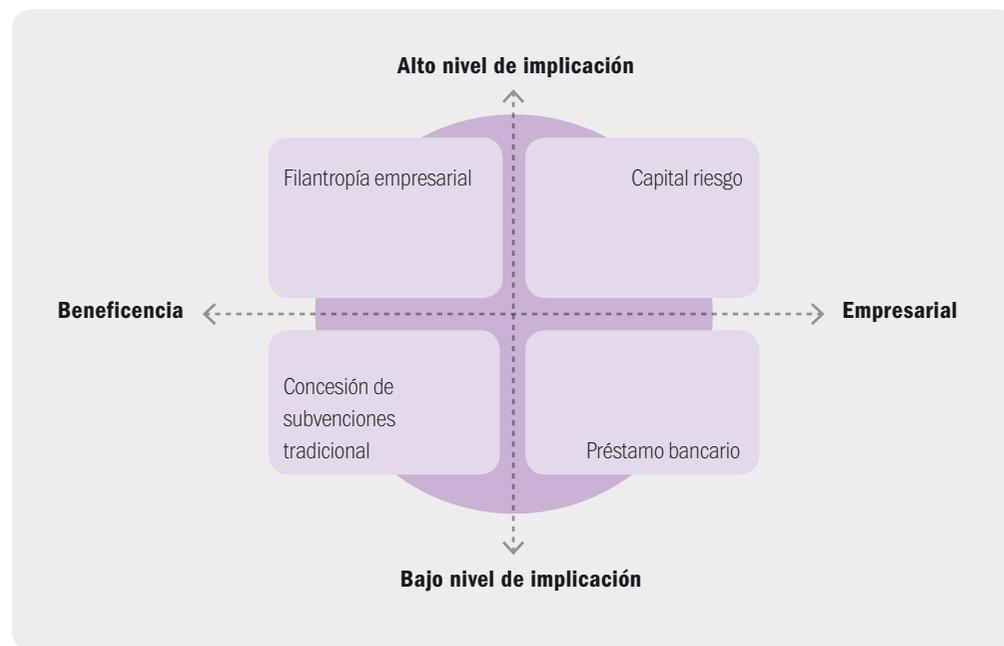
En algunos casos, los impuestos para inducir el comportamiento socialmente responsable constituyen una fuente de ingresos para la innovación social, tales como las tasas de congestión con exenciones para los vehículos eléctricos, y el impuesto sobre el vertido de residuos para financiar las actividades de reciclaje. Otros ejemplos son uno de los impuestos para la mejora del entorno urbano (como el impuesto olímpico de Londres) o impuestos municipales voluntarios como los impulsados por Antanas Mockus en Bogotá. Otro mecanismo fiscal habitual para apoyar la innovación social es la exención fiscal para obras benéficas y entidades sin ánimo de lucro.

Finalmente, los gobiernos también juegan un papel como inversores a través de bonos locales, fondos de inversión social, fondos de inversión de empresas sociales (como el fondo de inversión social de 100 millones de dólares del Departamento de Salud del Reino Unido), la financiación híbrida, las empresas conjuntas, las iniciativas de financiación pública y la inversión preventiva (como el Justice Reinvestment Programme de EE. UU.).

## Marcos de inversión social

Dada la gran cantidad de tipos de innovación social y de los distintos requisitos financieros en función de la fase en la que se encuentre la iniciativa, no es raro que surjan un sinnúmero de oportunidades de inversión. Autores importantes han elaborado una serie de marcos para ayudar a organizar este variado espectro atendiendo a los diferentes niveles de participación deseada de los inversores, así como a las diferentes etapas de desarrollo de una empresa social y su grado de madurez. Veamos dos ejemplos. El Mapa de vehículos de inversión de dos ejes de Bolton indica los diferentes grados de participación de los distintos tipos de inversores, desde entidades benéficas hasta empresas comerciales, tal como se ilustra en la Figura 27.

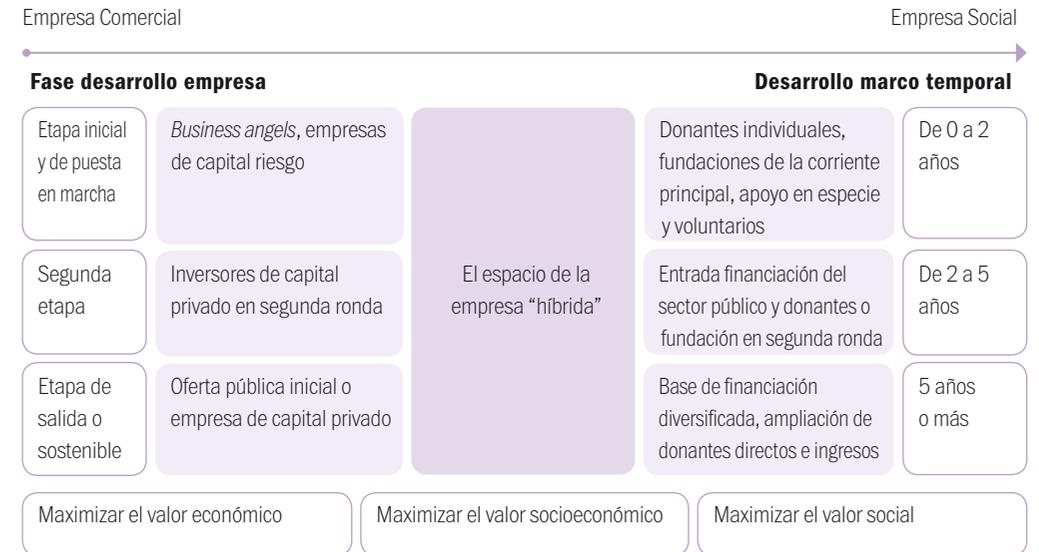
Figura 27. Mapa de vehículos de inversión de dos ejes de Bolton



Fuente: Emerson y Spitzer (2007)

El Marco del capital de Emerson muestra un mapa más complejo de los diferentes tipos de inversores que considera tres variables: la etapa de desarrollo de la organización (desde la puesta en marcha hasta el cese de la actividad), la antigüedad de la iniciativa y su orientación estratégica, ya sea maximizando el valor económico o el valor social, o en el terreno de la empresa híbrida. La Figura 28 muestra el lugar que ocupan los distintos inversores en este marco.

Figura 28. Marco del capital de Emerson, adaptado por Gregory Dees



Fuente: Emerson y Spitzer (2007)

## Modelos de financiación no lucrativos

Un desafío clave para muchos actores en el campo de la innovación social es la falta de conexión entre los beneficiarios y los clientes. Normalmente, una organización sin ánimo de lucro canaliza la financiación de los que pueden pagar (los clientes) hacia los que no pueden (los beneficiarios), por lo que se necesitan dos modelos de negocio: uno para el programa y otro para su financiación. Las entidades sin ánimo de lucro suelen tener un alto grado de sofisticación a la hora de proporcionar programas a los beneficiarios, pero mucha menos claridad en lo relativo a la financiación. Un sondeo elaborado con entidades sin ánimo de lucro en EE. UU. ha puesto de manifiesto que el 45% de las empresas medianas cuenta con menos de tres meses de reservas de funcionamiento, y que 1 de cada 4 organizaciones medianas sostiene que su objetivo financiero principal es acabar sin pérdidas (en lugar de lograr reservas de efectivo o excedentes para los años menos propicios).<sup>78</sup> Sin lugar a dudas, el sector no lucrativo, en que el cliente es el beneficiario del servicio o producto, dispone de mucha más claridad financiera. Los autores Foster, Kim y Christensen han elaborado una clasificación útil de los diferentes tipos de modelos de financiación de entidades sin ánimo de lucro que ayuda a clarificar cuál es el modelo más apropiado, tal como se muestra en la Tabla 31.

<sup>78</sup> <http://socialinnovation.ca/community/buzz/scary-numbers-brave-members-most-nonprofits-small-businesses-are-suffering-from-finan>

Tabla 31. Diez modelos de financiación no lucrativos

MODELO	FINANCIACIÓN	ESTRATEGIA
<b>Conector vocacional</b>	Muchas donaciones individuales	Causas que calen en el gran público de todos los niveles de ingresos, mensajes simples y concisos, identificar temas que capten la atención
<b>Creador de beneficiarios</b>	Muchas donaciones individuales	Confiar en las personas que han prestado un servicio (por ejemplo, en hospitales, universidades) y tengan una relación permanente con los beneficiarios, temas que ofrecen un servicio individual y un bien social
<b>Motivador de socios</b>	Muchas donaciones individuales	Ofrecer servicios que los miembros ya buscan, problemas que forman parte de su vida cotidiana, actividades de recaudación de fondos que implican a socios
<b>Gran aportador</b>	Una persona o unas cuantas personas / fundaciones	Abordar un tema específico de interés personal para los principales financiadores, a menudo de ámbito medioambiental (un territorio determinado) o médico. Identificar a personas adineradas interesadas en la causa, buscar un impacto efectivo y duradero
<b>Proveedor público</b>	Financiación del gobierno	Colaborar con organismos públicos para ofrecer servicios sociales básicos (por ejemplo, vivienda o educación), importantes para que la organización obtenga mejores resultados que la competencia
<b>Innovador de políticas</b>	Financiación del gobierno	Diseñar soluciones para proporcionar bienes sociales más eficaces y menos caros, planteamientos innovadores para lograr un cambio duradero que requieran colaborar con el gobierno
<b>Intermediario de beneficiarios</b>	Financiación del gobierno	Organizaciones que compiten por los fondos públicos para prestar un servicio social básico, que necesitan demostrar la superioridad del servicio
<b>Reciclador de recursos</b>	Financiación corporativa	Recibir aportaciones en especie de particulares y organizaciones, y redistribuirlas entre los más desfavorecidos, con necesidad de atraer financiación adicional para cubrir los gastos generales
<b>Creador de mercado</b>	Mezcla de financiadores	Combinación de donantes altruistas y pagos de las fuerzas del mercado, sobre todo cuando por razones éticas no es apropiado actuar en condiciones normales de mercado (por ejemplo, pagar los trasplantes de hígado). Grupo de proveedores de fondos con interés financiero, a menudo relacionados con la salud
<b>Nacionalizador local</b>	Mezcla de financiadores	Red nacional de organizaciones locales con financiación local para temas de relevancia local (vivienda, educación, etc.), donaciones individuales y de empresas, muy pocas ayudas del gobierno

## La creación de valor sostenible

Para concluir este apartado reflexionamos sobre la necesidad de investigar más a fondo modelos de negocio exitosos para la innovación social. Aunque como ya se ha dicho existe una gran cantidad de oportunidades para iniciar la innovación social, no existe un gran conocimiento de lo que significa la creación de valor sostenible. Se pueden extraer conclusiones del mundo de la RSE, donde las iniciativas orientadas al rendimiento, colaborativas, innovadoras y responsables son las que sobreviven. Tania Ellis, una importante autora danesa que aborda las oportunidades de negocio socialmente responsables, proporciona un modelo útil como prueba para la creación de valor sostenible, lo que se conoce como las 4 «C» de los ingredientes claves para el éxito: propósito Claro (incluido el compromiso del consejero delegado), el compromiso Corporativo (que la RSE sea adoptada en toda la empresa), la Cocreación colaborativa (que los principales interesados se conviertan en socios clave) y Comunicación clara (con sinceridad y transparencia).

### Referencias principales

**Bugg-Levine, B., y J. Emerson** (2011)

*Impact Investing. Transforming how we make money while we make a difference*, Jossey Bass.

**Ellis, T.** (2012)

*The New Pioneers. Sustainable Business Success Through Social Innovation and Social Entrepreneurship*, John Wiley & Sons.

**Emerson, J., y J. Spitzer** (2007)

«From fragmentation to function, Social capital markets Critical Concepts and Writings on Social Capital Markets' Structure, Operation, and Innovation.», Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Saïd Business School.

**Emerson, J., y S. Bonini** (2006)

«Capitalism 3.0. Exploring the future of capital investing and value creation» ([www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org)).

**Foster, W., P. Kim y B. Christiansen** (2009)

«10 Non Profit Funding Models», *Stanford Social Innovation Review*, 26, primavera de 2009.

**Murray, R., J. Caulier-Grice y G. Mulgan** (2010)

*The Open Book of Innovation*, The Young Foundation y NESTA.

**Nicholls, A.** (2009)

«We Do Good Things Don't We?: Blended Value Accounting In Social Entrepreneurship. Accounting, Organizations and Society», 34.6-7, págs. 755-769.

## Tipo de innovación

A pesar de que la innovación social se basa en infinidad de trabajos de investigación solventes relativos a la innovación en los campos de la medicina, la tecnología y los negocios, es todavía una ciencia inmadura y no existe consenso sobre cuáles de los diferentes modelos son los más adecuados para abordar los problemas sociales. Las páginas siguientes exploran algunos de los distintos tipos de innovación social, haciendo hincapié en la innovación abierta como mecanismo dinámico para acelerar el cambio social, así como en los principales desafíos que afrontan los innovadores sociales.

El economista y politólogo austriaco Schumpeter fue uno de los primeros en definir distintos tipos de innovación, lo que a menudo se conoce como Marca 1 y Marca 2, siendo la primera promovida por emprendedores o «espíritus salvajes», y la segunda —un modelo posterior— dirigida por las grandes empresas que cuentan con los recursos y el capital necesarios para invertir en investigación y desarrollo. Como ya se ha dicho en capítulos anteriores, la innovación social surge a partir de un espectro más amplio de actores (gobiernos, empresas sociales, organismos que conceden subvenciones y familias) y también aparece en el complejo entramado de conexiones entre estos subgrupos económicos distintos. Con todo, el proceso de destrucción creativa parece seguir produciéndose, en el que según la fórmula de Schumpeter la innovación tiene el poder para destruir lo viejo con el fin de abrir el paso a lo nuevo. Las innovaciones sociales de hoy en día siguen en general el mismo proceso que las nuevas «verdades» de principios del siglo XX, primero ridiculizadas, luego confrontadas con violencia y finalmente aceptadas como evidentes. Un ejemplo de ello es la ridiculización de los *tree huggers* (término despectivo para dirigirse a los ecologistas) de la que hizo gala la prensa británica hasta finales de los ochenta con Swampy y otros activistas, y que contrasta con las importantes consultorías actuales en materia de sostenibilidad.

## Producto o proceso

Hay dos líneas de investigación sobre la innovación: una que explora la innovación como si se tratara de un proceso que depende de la creatividad individual, la estructura organizativa, el contexto ambiental y los factores sociales o económicos, y otra que la trata como una consecuencia, que se manifiesta por sí misma en nuevos productos y cada vez más servicios y métodos de producción (Nicholls, 2008). Los responsables políticos, profesionales y financiadores suelen buscar mecanismos para diseñar contextos que apoyen la innovación (sirva de ejemplo el reciente «hackatón» de MyBank's<sup>79</sup>, donde un grupo de hackers encerrados en un aula durante 48 horas diseñan aplicaciones móviles que ayudan a adquirir conocimientos financieros), o el famoso ambiente de trabajo de Google, donde el descanso y los juegos son elementos inherentes al diseño.

La innovación basada en resultados despierta un interés continuo en el que prosperará la nueva idea. Por definición, la innovación basada en resultados no solo necesita ser nueva y novedosa, sino que además debe ser mejor y más efectiva que su predecesora. Asimismo, para que sea social —según explica el gurú de la innovación Clayton Christensen— el cambio social debe ser su «objetivo principal», y no solo un «subproducto en gran medida no deseado». Otros autores afirman que una innovación social también debería ser más efectiva, justa y sostenible, y generar valor más social que individual, con independencia de las motivaciones originales (Phills, 2008).

<sup>79</sup> MyBank es una ONG que se dedica a mejorar los conocimientos financieros de los jóvenes por medio de experiencias de aprendizaje innovadoras ([www.mybnk.org](http://www.mybnk.org)).

## Radical o incremental

Christensen distingue entre innovación catalítica (social) e innovación disruptiva (comercial), a la que describe como «un proceso por el cual un producto o servicio arraiga inicialmente en aplicaciones sencillas en la base de un mercado y posteriormente pasa implacablemente a la parte alta de ese mercado para, en última instancia, desplazar a competidores ya asentados» (Christensen, 2006). Este debate se sitúa en el contexto de la eterna discusión en torno a la innovación incremental y radical, surgida en la década de los setenta. Hay dos dimensiones de esta dicotomía. La primera es una interna, basada en el conocimiento y los recursos dentro de la organización; la innovación incremental se basa en las competencias existentes dentro de una organización, mientras que la innovación radical aporta nuevas ideas que destruyen las competencias existentes. La dimensión externa distingue a la innovación basada en la tecnología y en su impacto en la competitividad del mercado. Una innovación incremental implicará mejoras en las tecnologías existentes, mientras que una innovación radical creará algo totalmente nuevo que deje obsoleto todo lo anterior.

## Emprendimiento o intraemprendimiento social

Otra distinción que se hace es dónde se produce la innovación social, si es dentro o fuera de una organización ya existente, lo cual tiene consecuencias tanto para la financiación como para la gestión. En las condiciones adecuadas —de acuerdo con Ellis (2012)— cuando se cumplen las 4 «C» (propósito Claro, compromiso Corporativo, Cocreación colaborativa y Comunicación clara), el intraemprendimiento social puede beneficiarse de la infraestructura, el apoyo financiero, los recursos humanos y la capacidad de investigación de una organización, mientras que, en principio, los emprendedores sociales empiezan solos. En realidad, ninguno de estos tipos de innovación se desarrolla aisladamente y ambos dependen de una red de múltiples actores, tanto internos como externos a la organización. Son ejemplos de intraemprendimiento social Sam McCracken en la nueva compañía Native American Business de Nike, que aprovecha toda la fuerza de la marca Nike para fomentar el atletismo entre las comunidades indígenas estadounidenses. En CEMEX<sup>80</sup>, Luis Sota trabaja con ejecutivos de la compañía para desarrollar soluciones de viviendas a precios asequibles para los consumidores, y en Unilever Vijay Sharma encabeza el programa Shakti<sup>81</sup>, que apoya a las mujeres emprendedoras y la producción local en pueblos rurales de la India. Las ventajas e inconvenientes entre emprendimiento e intraemprendimiento para la innovación social no están todavía claras. Mientras que por una parte el intraemprendimiento se beneficia de la estructura de apoyo existente, el emprendimiento tiene mayor libertad en principio para ser radical, sin ninguna línea de productos existente que proteger.

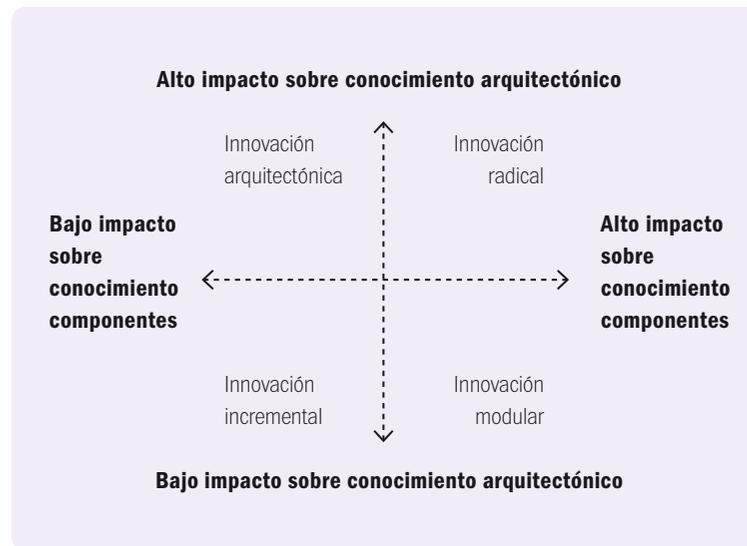
## La innovación estructural

Posteriormente, Henderson y Clark se dieron cuenta de que el modelo incremental radical no era suficiente para evaluar si una organización estaba en mejores condiciones que otra para involucrarse en la innovación. Observaron dos dimensiones: el conocimiento de los componentes y el conocimiento de los vínculos existentes entre ellos (conocimiento estructural) que los conduce al siguiente marco. Cuando una innovación requiere el conocimiento de los nuevos componentes y también del nuevo conocimiento estructural, esto conduce a la innovación radical. (Henderson y Clarke 1990).

<sup>80</sup> CEMEX ha desarrollado un programa de creación de viviendas de bajo coste para proveer de viviendas de calidad construidas con cemento a familias con bajos ingresos en México ([www.cemex.com](http://www.cemex.com)).

<sup>81</sup> El programa de emprendimiento Shakti de Unilever ayuda a mujeres de zonas rurales de la India a crear sus pequeños negocios como comercios directos al consumidor ([www.unilever.com](http://www.unilever.com)).

Figura 29. Innovación arquitectónica



Fuente: Henderson (1990)

Este modelo es muy relevante para la innovación social, ya que por naturaleza se ocupa de los problemas sociales complejos, que son poliédricos y hacen necesario un amplio conocimiento estructural. Según este modelo, cuanto más conocimiento se adquiere acerca de los vínculos entre las múltiples dimensiones del problema (que pueden ser medioambientales, sociales o económicas), mayor probabilidad existe de poder diseñar una solución radical.

## Innovación abierta

La innovación abierta es un concepto elaborado a partir de los profesionales de la innovación en la industria de alta tecnología y que ahora despierta cada vez más interés en el mundo académico. Se ha descrito como el «uso deliberado de las entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación» (Chessborough et al., 2006). La innovación abierta implica la libre circulación de ideas, conceptos y procesos a través de los grupos de interés. Los usuarios se involucran en el diseño de los productos y se utiliza una serie de herramientas para fomentar la diversidad de entradas de conocimiento. Se ha demostrado que este proceso promueve y asimila rápidamente las ideas, y por eso es tan relevante para la innovación social, donde existe un interés no tanto por capitalizar la propiedad intelectual sino más bien por estimular una mayor aceptación de la idea. La siguiente tabla muestra los nueve principios de la innovación abierta.

Tabla 32. Nueve principios de la innovación abierta

<b>Perspectiva espacial</b>	La investigación, la tecnología y el desarrollo de productos son globales
<b>Perspectiva estructural</b>	La división del trabajo ha aumentado y las cadenas de valor están disgregadas
<b>Perspectiva de los usuarios</b>	Los usuarios se integran en el proceso de innovación para ayudar a identificar sus necesidades
<b>Perspectiva de los proveedores</b>	El mercado descendente se investiga menos, pero puede aportar ventajas al proceso de innovación
<b>Perspectiva del aprovechamiento</b>	La mayoría de los estudios son sobre los mercados existentes, pero se trata de una nueva área para el desarrollo futuro
<b>Perspectiva de los procesos</b>	Puede haber procesos de innovación de afuera hacia dentro, de dentro hacia fuera e integrados
<b>Perspectiva de las herramientas</b>	Se utilizan instrumentos y herramientas para que los usuarios puedan crear su propio producto (por ejemplo, SimCity)
<b>Perspectiva institucional</b>	En lugar de inversores privados individuales, está abierta a la diversidad de actores
<b>Perspectiva cultural</b>	Es fundamental crear una cultura que valore las habilidades externas

Fuente: Chessborough et al. (2006)

## Métodos y herramientas para la innovación

Ya hemos hablado de algunos de los mecanismos financieros de apoyo a la innovación social, así como de los actores principales involucrados en el proceso. Aquí exponemos algunos de los numerosos métodos para impulsar las condiciones de la innovación social: la estructura, mecanismos, sistemas y flujos de la economía social que fortalecerían su capacidad para desarrollar y difundir la innovación.

En el sector público existen diferentes formas de organización para fomentar la innovación social. Algunas de ellas son internas, como los emprendedores individuales o *champions*, unidades de innovación especializadas, equipos de innovación internos y equipos derivados (por ejemplo, MindLab en Dinamarca), círculos de calidad para impulsar la mejora continua, agencias de innovación como el NHS Institute for innovation and Improvement, y proyectos públicos. Otros toman la forma de brókeres o intermediarios, tales como Social Innovation Exchange o Innovation Exchange en Australia, unidades de innovación móviles, aceleradores de la innovación como el laboratorio de innovación de servicios públicos NESTA, organismos de asignación y administración de subvenciones internas o externas, fundaciones puente e instituciones sectoriales especializadas. Y por último: colaboradores profesionales, tales como comunidades de práctica, colaboradores de servicios o grupos de formación profesionales.

## Retos, incertidumbre y el camino a seguir

Un reto clave para implantar y mantener la innovación social es el de la gestión. Dado que las colaboraciones se extienden más allá de los límites organizativos, esto complica las formas habituales de autoridad y control para los responsables, por lo cual las personas que participan en el proceso suelen hacerlo a tiempo parcial, en organizaciones temporales o, en muchos casos, representando a varias organizaciones al mismo tiempo. Las condiciones extremas para los responsables de las colaboraciones en innovación se producen cuando estallan las incertidumbres tanto en el ámbito de la innovación técnica como cuando se producen presiones en colaboraciones cruzadas (Moensted, 2011). Es necesario investigar más a fondo la manera de crear mejores procesos de gestión y participación en sistemas distribuidos, en los que varias partes colaboran para lograr un propósito social. En cuanto a las tendencias futuras, Chesborough y otros autores han identificado algunas áreas a tener en cuenta para la innovación abierta, que resumimos a continuación reflexionando sobre cómo podrían afectar a la innovación social:

**Cuadro 14.** Tendencias futuras de la innovación abierta

### Penetración en la industria

De pioneros a convencionales: las empresas de software están creando centros de I+D en los campus universitarios, y los sectores biomédico, tecnológico, de alta tecnología y de software están participando en procesos abiertos.

### Intensidad del I+D

De la tecnología punta a la tecnología básica: la innovación abierta se está extendiendo a la maquinaria, herramientas, suministros médicos, alimentos, bienes de consumo y logística.

### Desde grandes empresas hasta pymes

Nuevo tipo de empresas de nueva creación, las born global, que comienzan con la actividad internacional inspirada en un mayor interés de las escuelas de negocios por la innovación abierta.

### En solitario o con alianzas

Trabajo en colaboración. Por ejemplo, Apple contrató a un equipo de 35 profesionales de diferentes empresas para crear el iPod.

### Universidades

De las torres de marfil a los intermediarios del conocimiento, con un papel cada vez mayor en la formación de nuevos conocimientos en colaboración con el gobierno y la industria, y con cada vez más mecanismos de financiación de carácter social de la UE y otras regiones.

### Procesos

De aficionados a profesionales, prestando más atención a la medición, a pesar de que los indicadores de la innovación abierta todavía deben investigarse con mayor profundidad.

### Contenido

Del producto al servicio, que tiene implicaciones radicales para la desmaterialización y oportunidades para la ecoinnovación en la economía social.

### Propiedad intelectual

La propiedad intelectual deja paso a los bienes comercializables, que pueden facilitar una asimilación más rápida de las nuevas ideas que funcionan.

Fuente: Enkel et al. (2009)

## Referencias principales

**Storey, J.** (2000)

«The management of innovation problem», *International Journal of Management*, volumen 4, n.º 3, ed. World Scientific Publishing Company, págs. 347-369.

**Christensen, C.** (1997)

«The Innovator's Dilemma. When Great Technologies cause Business to Fail.», Harvard Business School Press.

**Enkel, E., O. Gassman y H. Chesborough** (2009)

«Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon», *R&D Management*, 39, (4) págs. 311-316.

**Murray, R., G. Mulgan y Cuailler-Grice** (2008)

«How to innovate: the tools for social innovation».

**Henderson, R., y K. Clarke** (1990)

«Architectural Innovation. The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms.», Harvard University.

**Moensted, M.** (2006)

«Networking for innovation. Management through networks», capítulo 15, en Bernasconi, M., S. Harris y M. Moensted (eds.): *High-tech Entrepreneurship - Managing Innovation, variety and uncertainty*, Routledge, Oxon., págs. 242-261.

**Moensted, M., y E. Bou** (2011)

«Dilemmas and Challenges in managing innovation collaborations-Stretching management.», artículo enviado a *Technovation*.

## Escalabilidad y replicabilidad

Hay muchos tipos distintos de crecimiento para una nueva idea o producto. Normalmente, en la economía de mercado el crecimiento se limita a los límites de una organización (Facebook es un ejemplo reciente), mientras que en la economía social el crecimiento tiende a ser más difuso, expandiéndose a través de redes, multiplicándose y transformándose a través de los diferentes actores. Aquí abordaremos algunas de las teorías en torno a la adopción de nuevas ideas y los factores que influyen en la rapidez de asimilación, observando las características para escalar y replicar las innovaciones sociales.

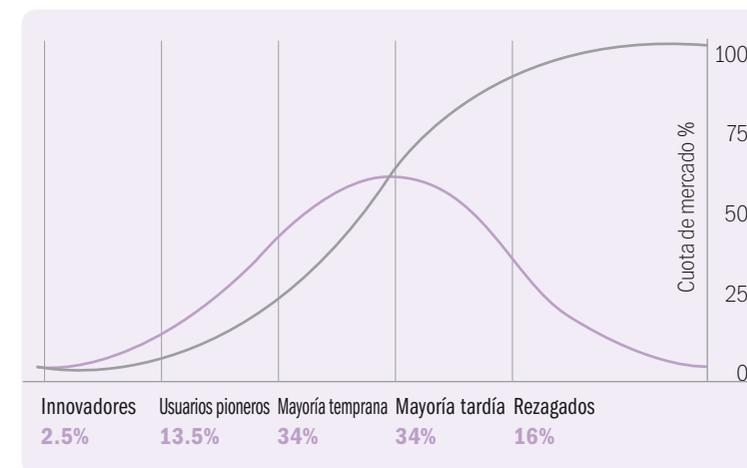
La forma en que se propagan las nuevas ideas ha sido objeto de estudio durante décadas, basándose en la teoría ya consolidada de la difusión de las innovaciones elaborada por el sociólogo rural Rogers en 1962 en su libro titulado *Diffusion of Innovations*. Rogers propone cuatro elementos que influyen en la propagación de una nueva idea: la calidad de la propia innovación, los canales o medios de comunicación por los que circulan los mensajes de una persona a otra, el tiempo (el periodo necesario para que se adopte la innovación) y el sistema social en el que se enmarca. Asimismo, describe las siguientes cinco etapas en la difusión de una innovación: 1) el conocimiento (cuando una persona está expuesta a una innovación, pero carece de la información y aún no se siente motivada a buscar más información), 2) la persuasión (la persona se muestra interesada y busca activamente más información), 3) la decisión (la persona sopesa ventajas e inconvenientes y decide si adoptar o no la innovación), 4) la implantación (la persona emplea la innovación de forma variable en función de la situación), y 5) la confirmación (la persona finaliza la decisión de continuar usando la innovación).

El proceso de innovación social puede variar, ya que el «cliente» al que tal vez haya que persuadir para que financie o apoye una innovación social determinada —como se ha descrito en capítulos anteriores—, no es necesariamente el «beneficiario» de la innovación propuesta. Esto significa que se pueden necesitar dos procesos separados en la difusión, uno para el cliente y otro para beneficiario.

### Difusión de la innovación

Rogers también señala los factores que afectan a la tasa de adopción y que conviene observar en el contexto de la innovación social. Estos son: la ventaja relativa de la innovación (cuánto ha mejorado en comparación con las generaciones anteriores), la compatibilidad (hasta qué punto la innovación encaja en la vida de una persona o, en el caso de la innovación social, en el contexto social correspondiente), la testabilidad (¿hasta qué punto se puede experimentar con ella? Cuando una persona tiene ocasión de probar la innovación, aumentan las posibilidades de la que la acabe adoptando), y la observabilidad (hasta qué punto la innovación es visible a los demás). Cuanto más visible es una innovación, más probabilidad hay de que sea comunicada a través de las redes. En los últimos años, el uso de las redes sociales ha mejorado drásticamente la visibilidad y la rapidez de asimilación de todo tipo de innovaciones.

Figura 30. Difusión de la innovación



Con los grupos de consumidores adoptando una nueva tecnología (línea morada), su porción del mercado (línea gris) eventualmente llegará a un nivel de saturación. Fuente: Rogers (2003)

Rogers desvela los diferentes grupos de personas involucradas en el proceso de adopción de cualquier nueva idea: los innovadores, los primeros usuarios, la mayoría precoz, la mayoría tardía y los rezagados (véase la Figura 30). No obstante, una limitación del modelo de difusión de la innovación de Roger es que no contempla la fluidez de muchos procesos de innovación, como por ejemplo en el campo tecnológico, donde puede haber múltiples iteraciones de un determinado producto en las diferentes etapas de su desarrollo. Tampoco tiene en cuenta, como sucede con muchas de las innovaciones sociales, si la innovación es abierta, es decir, si los usuarios y otros muchos actores participan en el proceso de diseño y desarrollo.

### La difusión generativa

El concepto de escalado tiene su origen en el sector manufacturero y se basa en la lógica matemática de las economías de escala, que reducen los costes operativos y aumentan los márgenes mediante un proceso lineal. Sin embargo, en el caso de la innovación social, en que prevalece el objetivo social sobre el financiero, la rapidez de difusión se ve favorecida frente al crecimiento privado. El proceso suele ser más orgánico, ya que las ideas van calando a medida que se transmiten, en lugar de expandirse de una sola forma. Murray et al. han utilizado el término *difusión generativa* para describir el proceso de difusión de la innovación social: difusión, porque la innovación social se propaga —a veces caóticamente por varios caminos—, y generativa, porque su adopción tomará nuevas formas, en lugar de replicar un modelo idéntico. Asimismo, califican la propagación de la innovación social como un «proceso de flujos más complejo de interacción y modificación (...) análogo a la propagación de un producto químico líquido (...) también denominado fisión, contagio, traducción y diseminación». La idea de los

microcréditos es un buen ejemplo de difusión generativa, una práctica iniciada por Mohamed Yunus y el Grameen Bank, posteriormente adoptada y adaptada por diferentes organizaciones de todo el mundo, como BRAC y ASA, y actualmente considerada como un concepto que incluso los bancos tradicionales están empezando a ofrecer, aunque en circunstancias muy distintas a las de la idea original.

Sea cual sea el tipo de crecimiento que experimente una innovación, un factor importante para que sea adoptada es la garantía de una gestión eficaz de la oferta y la demanda. Por lo que respecta a la oferta, es importante haber demostrado inequívocamente que la idea funciona, y en lo que se refiere a la demanda, hay que tener la seguridad de que haya personas u organizaciones que estén dispuestas a pagar por ello. Normalmente, hay más recursos invertidos en el caso de la oferta: subvenciones, capital de riesgo social y otros mecanismos financieros, con especial atención al análisis de la eficacia, la relación calidad-precio y las posibles adaptaciones de la innovación para adecuarse a diversos contextos. (Murray et al., 2010).

Al mismo tiempo, existe la necesidad de impulsar la demanda para el producto o servicio, y esto se puede lograr de muchas maneras; por ejemplo, con campañas de promoción, de sensibilización e informativas, como las campañas del Sistema Nacional de Salud del Reino Unido para reducir el tabaquismo o fomentar las dietas saludables. En segundo lugar, los grupos de usuarios y de activistas fomentan la demanda de una determinada actividad, como el movimiento Critical Mass de aficionados a la bicicleta, formado por grupos locales autoorganizados que se apoderan de las calles con sus bicicletas una vez al mes en diferentes ciudades del mundo y que animan a los usuarios a practicar el ciclismo urbano. Las marcas y certificaciones del comercio justo y los productos orgánicos son otro mecanismo importante que se emplea para estimular la demanda de ciertos productos. Los objetivos sociales son un elemento adoptado por los gobiernos para activar la demanda, como por ejemplo la campaña 10:10 del Reino Unido, que se había fijado como objetivo reducir el 10% de las emisiones de CO<sub>2</sub> para el 10 de octubre de 2010. Por último, las campañas mediáticas y los procesos de presión de los gobiernos son mecanismos alternativos para influir en la asimilación de propuestas de la economía social. La capacidad relacional de una determinada innovación social puede influir en la rapidez o la eficacia con la que es adoptada —y, en última instancia aceptada— por la sociedad en general.

## Modelos de organización para escalar la innovación social

El tipo de crecimiento de la innovación social se ve influido por el modelo de organización adoptado, y aquí hay varias opciones disponibles. El primero y tal vez el más simple es el crecimiento de la organización que, como ya se ha dicho, es muy habitual en la economía de mercado pero sorprendentemente raro en las innovaciones sociales. Las ONG y las pequeñas empresas sociales suelen encontrar difícil el crecimiento, en parte por las razones financieras antes mencionadas, pero también por los cambios de gestión

interna que posiblemente deben adoptar, y que afectan a los estilos de liderazgo, a la cultura organizativa, a las estructuras de responsabilidad y a posibles concesiones al objetivo social primordial para cumplir los objetivos financieros. En los párrafos siguientes se ilustran algunos de los modelos de organización utilizados para facilitar el crecimiento de la innovación social.

Las **colaboraciones** y alianzas son una estructura típica utilizada para no limitarse a los puntos de contacto de la economía social, como ya hemos comentado. Estas pueden consistir en asociaciones público-privadas con objetivos comunes, modelos de alianza ONG-empresa, o redes multisectoriales. En todos los casos, la expansión eficaz de la innovación social dependerá de las condiciones adecuadas de la colaboración. Un modelo interesante en este caso es el de las comunidades de práctica, frecuentemente utilizadas en la innovación social del sector público, para reunir a grupos de personas con el interés común de compartir conocimientos y experiencias a través de un proceso de aprendizaje práctico, como la Community of Practice dirigida por el organismo británico IDEA.<sup>82</sup>

Las **spin-offs** son otro mecanismo para fomentar la innovación social, especialmente de empresas consolidadas o universidades con suficiente capacidad organizativa para apoyar el proceso. En general, las universidades pueden dar lugar a la creación de una empresa tecnológica tras establecer un producto o servicio a través del apoyo al I+D interno, como es el caso de Innova de la UPC.<sup>83</sup> En el sector privado, el método «Bunsha» es otro mecanismo por el cual un director de una compañía puede elegir a un director dentro de esa misma compañía para iniciar una nueva empresa, y apoyar esa empresa con capital financiero y otras necesidades.

Las **fusiones y adquisiciones** también se utilizan en la economía social para ayudar a las organizaciones a crecer no solo en tamaño sino también en lo relativo a la adquisición de nuevas tecnologías, las capacidades, la difusión de riesgo y el aumento de eficiencia. Ages UK se creó a partir de la fusión de dos instituciones benéficas relacionadas con la tercera edad (Age Concern y Help the Aged), y Actuable, la plataforma española de peticiones en línea, ha sido adquirida recientemente por la organización de mayor tamaño Change, como se ha mencionado.

Las **franquicias** son modelos más típicos para escalar la innovación social, que favorecen la idea de la difusión pero sin el reto del crecimiento interno de la organización. La Escuela de Emprendedores que se creó en el Reino Unido es un buen ejemplo de ello. Actualmente, hay siete escuelas de la red; cada una paga una tarifa plana de 10.000 libras, que incluye una guía de prácticas recomendadas, estándares de calidad, recursos de formación, una web de marca propia, asistencia técnica, labor normativa, relaciones con los medios e instrumentos de evaluación. La red HUB84, con sus centros de trabajo y de actividades para emprendedores sociales, funciona con un esquema similar. Y otro ejemplo digno de estudio es el de Riverford Organic Vegetables<sup>85</sup>, que ha franquiciado a sus distribuidores con 12 granjas hermanas que trabajan como cooperativas de productores de la región para mantener la estructura pequeña y la producción local. En la actualidad, Riverford produce semanalmente 47.000 cajas de hortalizas ecológicas y el HUB tiene presencia en 25 ciudades repartidas por los cinco continentes.

Las **licencias** son otra opción para expandir una innovación. En este caso, la innovación social se trans-

82 La iniciativa de mejora y desarrollo de los gobiernos locales IDEA cuenta con una serie de comunidades de práctica de diversos temas, que se encuentran disponibles en <https://knowledgehub.local.gov.uk/>.

83 [pinnova.upc.edu](http://pinnova.upc.edu), Universitat Politècnica de Catalunya.

84 La red HUB está formada actualmente por 25 países ([www.the-hub.net](http://www.the-hub.net))

85 [www.riverford.co.uk](http://www.riverford.co.uk)

forma en propiedad intelectual y se autoriza a otros a utilizarla bajo licencia. No obstante, hay experiencias contradictorias de este modelo, en primer lugar, porque resulta difícil —y caro— proteger la propiedad intelectual en los juzgados y, en segundo lugar, porque poner precio a la innovación crea una barrera inmediata a su difusión.

Las **federaciones** son un mecanismo popular para la economía social, mediante el cual se identifica a los partidarios del modelo y se les proporciona el *know-how* y, lo que es más importante, la autonomía para dirigir sus operaciones. Es el modelo que usan organizaciones muy conocidas y que favorece su expansión internacional: es el caso de Greenpeace, Médicos Sin Fronteras y también de grupos locales, como la Federación Catalana de ONG para el Desarrollo.

Con independencia del modelo de organización adoptado, cada vez existe mayor interés por parte de una serie de actores en transmitir la información adecuada para favorecer la adopción. Los mecanismos utilizados son las plataformas temáticas, tales como la plataforma «350» dedicada al cambio climático, eventos, ferias, medios de comunicación, asociaciones y organismos semiprofesionales, manuales, guías y las redes de asesores. Los medios de comunicación también desempeñan un papel clave como transmisores de nuevas ideas. Sirva de ejemplo el programa de comedores escolares de Jamie Oliver, que se convirtió en un gran estímulo para promover la alimentación saludable en las escuelas (Murray et al., 2010).

**Cuadro 15.** La historia de Aspire, una franquicia fallida

Como es natural, no todas las innovaciones sociales son capaces de crecer y el modelo de crecimiento que se elija es fundamental. Aspire, una empresa social británica que empleaba a personas sin hogar en un negocio de venta por catálogo de productos de comercio justo, es un ejemplo de que las franquicias sociales también pueden fracasar. La empresa se creó en 1999 con el apoyo de Prince's Trust con el objetivo social de ayudar a las personas sin hogar a reinsertarse en el mercado laboral. Al cabo de dos años, decidió expandirse con un modelo de franquicias, con una facturación de 1,6 millones de libras y una inversión asegurada de 400.000 libras. En 2004 entró en bancarrota.

La decisión por las franquicias fue para aumentar el poder de compra, reducir costes y expandirse a nuevos mercados. Sin embargo, poco después de crearse las franquicias, se vio claro que el modelo básico no era sostenible. Las ventas fueron bajas, la línea de productos limitada, y trabajar con personas sin hogar no resultó fácil para los franquiciados, lo que en conjunto dificultó el doble objetivo económico y social. A raíz de los pobres resultados de las ventas por catálogo, Aspire diversificó sus actividades con la reparación de bicicletas y servicios de limpieza, por lo que las relaciones con los franquiciados y su trabajo empezaron a dejarse de lado y acabaron por desvanecerse.

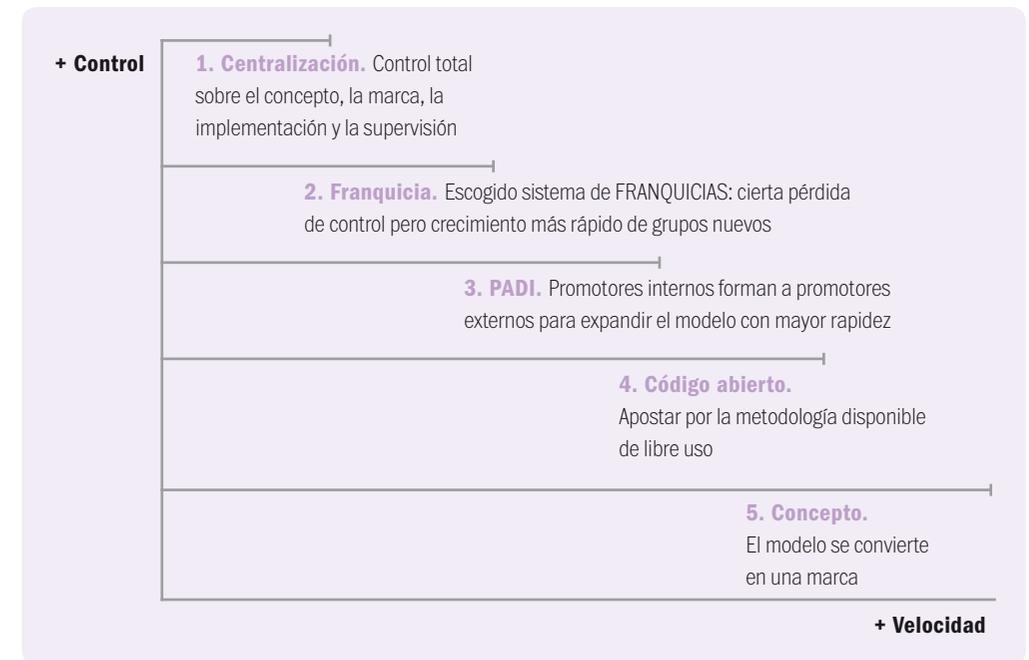
Un análisis de este caso ha puesto de relieve que la franquicia solo funciona si el modelo de negocio original cuenta con una base sólida y una marca fuerte. Además, debe haber una relación de apoyo constante entre el franquiciado y el franquiciador. La franquicia no es una solución rápida, pero se adapta bien a las empresas sociales maduras.

Fuente: Jarvis (2006)

## El control frente a la rapidez de asimilación

Un factor que se considera que influye en la adopción de una innovación social es el nivel de control que tiene el emprendedor social o el fundador de la innovación sobre el producto o proceso. Un estudio de la difusión del modelo de las comunidades autofinanciadas revela cierta evidencia de una correlación inversa entre el nivel de control sobre una determinada innovación social y la rapidez de aceptación (Murillo y Salsas 2010). Este modelo describe seis niveles de control sobre una determinada innovación desde un modelo centralizado con control total sobre la marca, la implantación y la supervisión hasta un concepto establecido que puede ser utilizado por cualquier grupo. Como se ilustra en la Figura 31, el modelo sugiere que cuanto menor sea el control sobre la idea, más rápidamente será asimilada.

**Figura 31.** Relación entre control y rapidez



Fuente: Murillo y Salsas (2010)

## Teoría de la emergencia

Por último, abordaremos el concepto de la emergencia, que se ha venido utilizando desde tiempos de Aristóteles para explorar la forma en que los sistemas y patrones complejos surgen a partir de una infinidad de interacciones relativamente simples. Tiene su origen en los éxitos y fracasos

del enfoque reduccionista de la ciencia y la constatación de que todas las leyes de la naturaleza no se pueden reducir únicamente a las leyes de la física. La aplicación de la teoría de la emergencia a la innovación social se ha centrado en el proceso por el cual esfuerzos locales y separados se conectan entre sí como las redes, se consolidan como comunidades de práctica, y, finalmente, desarrollan nuevos sistemas a un nivel de escala completamente distinto. Esta teoría se inspira en los patrones en la naturaleza, donde los sistemas se desarrollan a través no solo de la planificación o de jerarquías *top-down*, sino también de una multitud de acciones interconectadas, cuyo resultado es mucho mayor de lo que uno podría imaginar calculando la suma de las partes individuales del sistema. A la hora de promover la innovación social, más que invertir únicamente en emprendedores individuales, lo que puede lograr un impacto mucho mayor es conectarlos con otras personas afines, porque es así como se crean las condiciones para las redes y, en última instancia, la posibilidad de un cambio sistémico, como se describe en la tabla siguiente. (Wheatley P., 2010).

**Cuadro 16.** Ciclo de vida de la teoría de la emergencia

#### **Etapa 1**

Cada vez hay más coaliciones, alianzas y redes que se forman en todo el mundo para crear el cambio social. Son fluidas por naturaleza, con miembros que entran y salen, y son esenciales para la primera etapa de la emergencia.

#### **Etapa 2**

Comunidades de práctica: gracias a las redes, las personas que realizan trabajos similares pueden ponerse en contacto y formar pequeños grupos autoorganizados. Estos grupos se diferencian de las redes por el hecho de que esas personas se comprometen a ayudarse entre sí y a servir a las necesidades de los demás, con la intención de avanzar en el campo de práctica.

#### **Etapa 3**

Sistemas de influencia: la tercera etapa nunca se puede prever, porque es la repentina aparición de un sistema que tiene poder e influencia reales, con iniciativas pioneras desarrolladas al margen que se acaban convirtiendo en la norma.

Fuente: Wheatley (2010)

## Referencias principales

**Dees, G., B. Battle Anderson y J. Wei-skillern** (2004)

«Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations», Stanford Social Innovation Review.

**Rogers, E.** (1962)

*Diffusion of innovations*, Nueva York: Free Press.

**Murray, R., J. Caulier-Grice y G. Mulgan** (2010)

*The Open Book of Innovation*, The Young Foundation y NESTA.

**Mulgan, G., R. Ali, R. Halkett y B. Sanders** (2007)

*In and out of sync: The challenge of growing social innovations*, Londres: NESTA.

**Murillo, D., y J. Salsas** (2010)

*SFC. Globalising a Social Entrepreneurship Project*, ESADE.

**Emerson, J.** (2003)

«The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation», [www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org).

**Tracey, P., y O. Jarvis** (2006)

«An enterprising failure. Why a promising social enterprise collapsed.», Stanford Social Innovation Review, primavera de 2006.

**Wheatley, P., y D. Frieze** (2006)

«Lifecycle of Emergence. Using emergence to take social innovations to scale», Berkana Institute.

## 4

# Algunas lecciones sobre la innovación social: de la práctica a la teoría

Los problemas sociales del mundo son tan complejos y diversos que nunca habrá un único modelo válido para todos los tipos de innovación social. La propia naturaleza de la innovación social como una forma nueva y mejor de resolver los problemas sociales significa que ni siquiera está en el interés de sus partidarios crear definiciones o marcos adecuados, sino más bien crear los entornos para el proceso de destrucción creativa con un propósito social de prosperar. Es al definir esos entornos cuando resultan útiles nuestras variables, porque nos ayudan a encontrar respuestas a una serie de interrogantes: ¿existe una estrategia para la viabilidad financiera a largo plazo? ¿Qué tipo de modelo de innovación se está adoptando (abierto o cerrado)? ¿Cuál es la relación entre los distintos sectores? ¿Hay suficiente libertad para escalar la innovación?

En las páginas siguientes abordamos la relevancia de estas cinco variables para los ejemplos que hemos seleccionado. También analizamos si son parámetros útiles para entender si una determinada innovación social está en la mejor posición para cumplir sus objetivos sociales y alcanzar el cambio sistémico. O dicho de otro modo, ¿son estas variables indicadores del potencial de innovación social?

## **Impacto social y distintas motivaciones que medir**

Los cuatro casos están teniendo un impacto social positivo y en distinto grado están provocando un cambio sistémico. Esto es evidente sobre todo en el caso de Avaaz y el Banc dels Aliments de Barcelona, ya que estas iniciativas priorizan la medición como parte de su cultura de excelencia organizativa. En ambos casos, proporcionan cifras cuantitativas fácilmente interpretables para informar a los socios y donantes acerca de los avances de su misión. La campaña del Gran Recapte d'Aliments se basa en objetivos y logros claros, medidos en kilos de alimentos redistribuidos entre los más necesitados. Igualmente, las campañas de Avaaz suelen basarse en el número de firmas de una petición determinada, por lo que también son fáciles de medir.

Más allá de los datos cuantitativos, ambas organizaciones utilizan un lenguaje claro y sencillo para comunicar el impacto, como en el caso del correo electrónico de fin de año que envía el fundador de Avaaz destacando los principales logros, o el completo dossier de prensa del Banc dels Aliments. Como ambas organizaciones dependen de una gran cantidad de personas que apoyan y financian la actividad, es importante para transmitir mensajes claros que tengan eco en una amplia representación de la sociedad.

Aunque existe toda una serie de complejos mecanismos de elaboración de informes que ayudan a medir y gestionar el impacto social, ninguna de estas dos organizaciones utilizan tales mecanismos. En lugar de eso, proporcionan simples balances financieros e información básica sobre su misión y dan a conocer en sus páginas web los avances en la consecución de sus objetivos. La simplicidad es, por tanto, un factor clave en su intento de transmitir el impacto social generado por sus actuaciones.

Medir el impacto potencial de sus intervenciones también es una prioridad para el Behavioural Insight Team. Una parte importante de la filosofía principal del BIT es la necesidad de probar con rigor si una determinada intervención política logrará su objetivo social y, por esta razón, se emplea una cantidad considerable de recursos, tiempo y sofisticadas metodologías, como por ejemplo las pruebas de control aleatorio. Los destinatarios de la información suelen ser los departamentos del gobierno, a los que habrá que convencer para llevar a cabo una determinada intervención mediante pruebas científicas sólidas. Asimismo, la futura existencia del BIT depende del éxito constatable de los métodos empleados.

La medición del impacto social de las redes de intercambio difiere en cierto modo, en parte porque el modelo de financiación es muy distinto. No tienen personal asalariado y los costes de infraestructura se mantienen al mínimo, con las redes basadas en el libre intercambio de bienes y conocimientos sin dinero de por medio. Así pues, la financiación no juega un papel destacado, pues se reduce a la pequeña subvención pública ocasional para un proyecto específico, como una nueva página web o la asignación de un espacio físico para mercados y talleres. Esto significa que en la actualidad hay poca motivación para medir y comunicar el impacto, y que todos los recursos se dedican a prestar los servicios.

**Consideraciones sobre la medición del impacto social.** La forma de medir el impacto social está estrechamente ligada al modelo de financiación de las organizaciones. Las motivaciones para presentar informes varían en función de si la organización depende de muchas donaciones individuales o de si mantiene alianzas estratégicas con una o dos organizaciones clave. Asimismo, la medición del impacto social depende de la cultura organizativa interna. Cuando la cultura se centra en la eficacia y el rendimiento, es probable que sea más sólida; cuando la cultura de la organización es más flexible y orgánica, se destinan menos recursos a evaluar el rendimiento.

## Colaboración intersectorial y una economía familiar cada vez más proactiva

Los cuatro casos dependen de una serie de interacciones en los puntos de contacto de los distintos tipos de economías: del mercado, de subvenciones, del gobierno y de las familias. Sin embargo, cada caso se sitúa en una esfera ligeramente diferente dentro de la denominada economía híbrida.

El Behavioural Insights Team y el Banc dels Aliments cuentan con la implicación del mercado como medio para llegar a la economía familiar, y ambos crean sofisticados modelos de colaboración para lograr este objetivo. El vínculo con los supermercados para influir en el comportamiento de consumo de las personas es un buen ejemplo de ello, ya sea para comprar alimentos más saludables en el caso del BIT o para donar alimentos a los demás en el caso del Banc dels Aliments. Una agenda compartida, comunicación continua, herramientas de medición comunes y un apoyo central son elementos importantes para las alianzas.

Otra consideración tras analizar estos casos es que los límites, las funciones y las responsabilidades de los diferentes sectores cada vez son más difusos. Las prácticas empresariales están ganando terreno en las empresas sociales, y buen ejemplo de ello son las culturas de eficiencia y efectividad de Avaaz y del Banc dels Aliments. La aplicación del conocimiento que los mercados llevan años utilizando, como el caso de la psicoeconomía en el contexto de un programa de gobierno, es otro ejemplo de esta polinización cruzada de ideas y recursos.

Por último, el papel de la economía familiar parece ser cada vez más importante en la innovación social, con el aumento de las relaciones entre particulares para lograr el cambio social. En muchos casos, las iniciativas funcionan sin el apoyo de las economías de gobierno, del mercado o de las subvenciones. Avaaz es un claro ejemplo de ello, ya que al mantenerse gracias al apoyo de los particulares no depende en absoluto de las economías de subvenciones ni del gobierno. Del mismo modo, las redes de intercambio funcionan en el contexto de la acción mutua entre personas de la economía familiar.

**Consideraciones sobre la colaboración intersectorial.** Existen muchas oportunidades para interactuar en los diferentes puntos de contacto de las economías de mercado, de subvenciones, de familias y del Estado, y cada innovación social las gestiona de una manera específica en función de sus objetivos. No obstante, hay una tendencia creciente de la innovación social que surge de las interacciones individuales de la economía familiar, que comprenden desde redes locales de intercambio hasta plataformas de activismo global y que, en algunos casos, actúan con independencia de la economía del Estado y del mercado.

## La sostenibilidad financiera: maneras innovadoras de conseguirla

Los cuatro casos nos muestran que las organizaciones sociales, como cualquier otra, prosperan con la eficiencia, la transparencia y los resultados medibles del crecimiento sostenido. Así lo demuestran Avaaz, el BIT y el Banc dels Aliments. La red de intercambio presenta un modelo algo distinto; en este caso, el esfuerzo por lograr la eficiencia y el crecimiento de la organización ha sido más lento, debido probablemente a que su estructura es totalmente horizontal (plana). La sostenibilidad financiera se logra por una completa confianza en el apoyo popular sin la utilización de dinero, ni en su organización ni en los intercambios de bienes y servicios prestados.

Avaaz, el Behavioural Insights Team y el Banc dels Aliments han esquivado de forma genial lo que anteriormente hemos descrito como el desafío de capital: la dificultad que tienen muchas organizaciones sociales de acceder al capital financiero con el que poder impulsar y escalar sus operaciones. En cada caso se ha adoptado una estrategia única. Avaaz ha construido su modelo sobre la base de una afiliación masiva, por lo que la recaudación para cubrir los costes de funcionamiento es tan fácil como enviar tres correos electrónicos al año. Además, los gastos generales se mantienen bajo mínimos y la organización actúa con la filosofía de la máxima eficiencia. El Behavioural Insights Team usa un enfoque totalmente diferente, ya que busca el máximo ahorro e importantes fuentes de ingresos aplicando la psicoeconomía para lograr más eficacia en el pago de impuestos, el cobro de deudas y otras actividades que permitan ahorrar dinero al gobierno. Por último, el Banc dels Aliments logra la sostenibilidad económica a través

de una combinación única de voluntariado, austeridad, eficiencia y gratuidad. Nada se compra y nada se cobra, la comida entra en el banco gratuitamente y se distribuye gratuitamente.

Curiosamente, aunque hemos observado una proliferación de instituciones financieras y mecanismos de subvenciones que apoyan la innovación social, cabe señalar que estos cuatro casos han creado unos modelos financieros independientes de la economía de subvenciones y, salvo el Behavioural Insight Team, independientes también del apoyo del gobierno.

**Consideraciones sobre la sostenibilidad económica.** Existen distintos modelos de recaudación de fondos en función del tipo de innovación social. Las ayudas de subvenciones o de los gobiernos dejan paso a modelos de sostenibilidad económica basados en las interacciones de muchas personas. Asimismo, la innovación social puede prosperar si se adoptan la excelencia operativa, la austeridad y la eficiencia, lo cual constituye un ejemplo de cómo las prácticas comerciales ganan terreno en la economía social.

## Los tipos de innovación y las condiciones adecuadas

Aunque en algún momento se ha dicho que la innovación social proviene de personas clave o «espíritus salvajes» u organizaciones con grandes recursos con capacidad para invertir en investigación y desarrollo, estos casos demuestran una creciente diversidad de fuentes de innovación social. Los proyectos de Avaaz y el Gran Recapte son liderados por personas con visión de futuro y con una meta social clara. Sin embargo, el Behavioural Insights Team surgió de un proceso más orgánico y una cultura creciente de aplicar la ciencia del comportamiento a las políticas públicas y los primeros experimentos académicos llevados a cabo en Estados Unidos.

Algunos de los casos son más radicales que otros en lo que se refiere al estilo de innovación. La innovación de Avaaz se puede describir como radical: la primera plataforma de peticiones global de su categoría. Avaaz consigue en cuestión de días lo que las organizaciones tradicionales de la sociedad civil pueden tardar años en lograr. El Banc dels Aliments también está logrando un cambio sistémico radical, por el que el sector alimentario está empezando a cambiar su modo de actuar: en lugar de tirar los alimentos, los entrega al banco de alimentos. Las redes de intercambio y el trabajo del Behavioural Insights Team son más incrementales en su planteamiento, creando ambos un cambio en las conductas más sutil en periodos de tiempo más prolongados.

Como se ha señalado anteriormente, el conocimiento de la compleja arquitectura de las diferentes dimensiones de un determinado sistema es otro factor que favorece esta innovación más radical y el cambio sistémico.

Los cuatro casos utilizan un enfoque de innovación abierta, unos un poco más «abiertos» que otros. La contribución de los usuarios al desarrollo de la innovación es un elemento de innovación abierta que se adopta en diversos grados. Este aspecto es esencial para las redes de intercambio, donde los usuarios son los protagonistas del diseño de cualquier actividad. En el caso de la campaña del Gran Recapte, a los coordinadores voluntarios también se les confiere un papel clave en el desarrollo de la campaña y la responsabilidad de llevarla a cabo. En el caso de Avaaz, la contribución de los usuarios es menos abierta y se articula mediante encuestas anuales.

En lo que se refiere a innovación abierta, al Behavioural Insights Team se le puede considerar abierto a gran escala: los resultados del BIT se publican y se dan a conocer ampliamente entre los diferentes departamentos gubernamentales con el objetivo de que diversas unidades adopten sus propias estrategias conductistas. Cada departamento ha asumido un enfoque ligeramente diferente y el mecanismo para ello. Sin embargo, a pequeña escala, durante la fase de pruebas de la innovación el sistema está totalmente cerrado, por lo que los usuarios desconocen por completo que están participando en un experimento social.

**Consideraciones sobre la innovación.** Aunque el enfoque de la innovación abierta parece ser clave para favorecer el rápido crecimiento de una innovación social, por sí solo no garantiza su éxito. Algunas de las condiciones favorables para la innovación radical son un liderazgo sólido, el conocimiento y acceso a la información necesaria, y las buenas relaciones con los actores relevantes. Desde una perspectiva social, conviene señalar que el éxito de las prácticas de innovación social se debe en gran medida a su capacidad de transferirse de una organización a otra y de un país a otro. En este sentido, el tipo de innovación (abierta o cerrada) es fundamental para facilitar o impedir la expansión de una determinada innovación social.

## Mecanismos para escalar la innovación social

Con la mayoría de las innovaciones sociales existe la necesidad de escalar la actividad, aunque no necesariamente para replicar un modelo idéntico, sino para crear un tipo más orgánico y difuso de crecimiento. Esto queda claro en las redes de intercambio, que han crecido libre y orgánicamente sin implicación financiera, modelos de licencias ni propiedad intelectual, entre otras limitaciones. El libre flujo de información ha sido importante en este proceso y el desarrollo de sitios web lo ha hecho más fácil.

Del mismo modo, el trabajo del Behavioural Insights Team se ha expandido de un departamento del gobierno a otro y de un ayuntamiento a otro. La información se ha hecho pública siempre que ha sido posible, a través de una serie de seminarios e informes sobre los ensayos y las iniciativas llevadas a cabo. El constante proceso reiterativo de «ensayo, prueba y adaptación» también ha ayudado a que el modelo se haya extendido a distintas partes del gobierno.

Sin embargo, el Banc dels Aliments, con su campaña del Gran Recapte, es el resultado de otra clase de modelo de crecimiento. En España, los bancos de alimentos actúan con el modelo de la Federación, por el que cualquier ciudad es libre de poner en marcha su propio banco, siempre que se haga de acuerdo con el formato acordado por la Federación. En este marco, a modo de ejemplo, la campaña de la Gran Recogida de Alimentos de Sevilla se puso en marcha con el apoyo de Barcelona. Es posible que este sistema no sea el más apropiado para escalar las operaciones rápidamente, como lo demuestra el intento fallido de organizar una gran recogida de alimentos en toda España, un modelo con gran éxito en otros países, como Portugal, que organiza dos recogidas de alimentos cada año.

Avaaz es la excepción a esta regla, ya que la organización ha experimentado un crecimiento masivo en lugar de replicarse orgánicamente con diferentes formatos. Con todo, aquí la inspiración gira en torno a la fortaleza de una marca, ya que todas las actividades de Avaaz se realizan bajo una sola marca. A pesar de que Avaaz es una sola entidad, en realidad la organización está formada por una compleja red de equipos de activistas con vínculos entre sí que trabajan en temas distintos en diversos países.

**Consideraciones sobre la escalabilidad.** No todas las innovaciones sociales crecen con un proceso de difusión generativa, cambiando y adaptándose sobre la marcha. Algunas pueden experimentar un crecimiento organizativo controlado pero muy efectivo, y otras podrían difundirse de manera más orgánica. En general, cuando existe una limitación en la aplicación de la innovación social en un nuevo contexto, esto puede ralentizar la aceptación y la escalabilidad.

Para concluir, las cinco variables seleccionadas se pueden utilizar como parámetros para trazar una ruta hacia una innovación social efectiva. Plantean una serie de preguntas clave para los profesionales, grupos de la sociedad civil, gobiernos, donantes y académicos: ¿cuál es el posible impacto social de la iniciativa y cómo se puede medir? ¿La iniciativa es financieramente viable a largo plazo? ¿Quiénes son los distintos actores y cómo se implican? ¿Qué tipo de innovación se utiliza? ¿Qué posibilidades hay de escalar la innovación? En cualquier caso, estas variables no se deben utilizar de ningún modo como modelo restrictivo, ya que por definición la innovación social está creando constantemente nuevos paradigmas, rompiendo barreras y aniquilando las viejas ideas y supuestos. En este sentido, esperamos que este libro sirva para enriquecer el debate y aliente a otros a emprender alguno de los muchos caminos para estimular el cambio sistémico.

## Anexo 1. Definiciones de «innovación social»

**Phills et al., 2008**

*Una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes, y cuyo valor creado va a parar sobre todo a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas.*

**Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010, pág. 3**

*Definimos las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones. Dicho de otro modo, aquellas innovaciones que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.*

**Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008**

*Usamos el término «innovación social» para referirnos a las nuevas ideas (productos, servicios y modelos) desarrolladas para cumplir necesidades sociales básicas no satisfechas. Muchas están apoyadas por el sector público, otras por grupos de la comunidad y organizaciones de voluntarios. La innovación social no se limita a un solo sector o campo.*

**Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007**

*Actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que en su mayoría se desarrollan y difunden a través de organizaciones con objetivos principalmente sociales.*

**Mumford, 2002**

*La generación y aplicación de nuevas ideas acerca de cómo deben organizar las personas las actividades interpersonales o las interacciones sociales para cumplir uno o varios objetivos comunes.*

**Marcy y Mumford, 2007**

*Las nuevas ideas acerca de los sistemas sociales y las interacciones sociales, aunque son poco habituales, pueden tener un impacto tremendo en nuestras vidas y en el mundo.*

**Westley, 2008**

*La innovación social es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social.*

**Eric Young citado por Pearson, 2007**

*La innovación social no es únicamente una cuestión de cómo mejorar la capacidad innovadora de las organizaciones sociales. Más bien, se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros para lograr un impacto social a gran escala.*

**Gerometta, Haussermann y Longo, 2005**

*Tres dimensiones fundamentales: la satisfacción de las necesidades humanas (dimensión de contenido); los cambios en las relaciones sociales, especialmente en lo que respecta a la gobernanza (dimensión de proceso); y un aumento de la capacidad socio-política y del acceso a los recursos (dimensión de empoderamiento).*

**Nilsson, 2003**

*Una innovación social como cambio significativo, creativo y sostenible en la forma en que una sociedad trataba un problema profundo y de difícil solución, como la pobreza, la enfermedad, la violencia o el deterioro del medio ambiente.*

**Centro de Innovación Social, Toronto**

La innovación social se refiere a las nuevas ideas que resuelven retos sociales, culturales, económicos y medioambientales para el beneficio de la gente y del planeta. Una verdadera innovación social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, conductas y estructuras que anteriormente originaban esos problemas ... En resumidas cuentas, una innovación social es una idea que funciona para el bien público.

**Pol & Ville, 2009, p. 881**

La «innovación social» es un término que le gusta a casi todo el mundo, pero nadie está muy seguro de lo que significa. A algunos académicos les gustaría abandonar la noción de innovación social completamente, argumentando que no añade nada que no sepamos sobre la innovación y es demasiado vaga para ser de utilidad.

**Sotarauta, 2009, p. 623**

Tal vez [la innovación social] es uno de esos conceptos que solo se pueden encuadrar y utilizar como herramienta de análisis, si bien no está totalmente definido. No hace falta decir que el concepto de innovación social proporciona un contrapeso no solo tentadoramente novedoso sino también verdaderamente saludable a la literatura más de carácter tecnológico. El problema, sin embargo, es que cuando uno insta decididamente a precisar la idea, su atractivo inherente y la búsqueda de la claridad y precisión conceptual se pone a prueba por la complejidad teórica, la ambigüedad y una flexibilidad conceptual frustrante.

**Comisión Europea, Unión por la innovación, 2010**

La innovación social trata de aprovechar el ingenio de las entidades benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no estén suficientemente atendidas por el mercado o el sector público. Puede ayudar a realizar los cambios de comportamiento necesarios para hacer frente a los retos importantes de la sociedad, como el cambio climático. Las innovaciones sociales confieren poder a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración. Son, por tanto, innovadoras en sí mismas y buenas para la capacidad de innovar de la sociedad.

**Saul, 2011**

La innovación social trata sobre la capacidad para innovar soluciones creativas basadas en el mercado a los problemas sociales, que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables.

## Anexo 2. Guía de focos activos de innovación social

Hay un sector en expansión de distintos tipos de organizaciones que tiene interés en promover, apoyar y observar las innovaciones sociales de todo el mundo. Destacamos aquí algunas de las organizaciones, fundaciones, centros académicos, y plataformas y comunidades participativas internacionales que apoyan la innovación social.

**Fundaciones y organizaciones**

NOMBRE	LUGAR	ESCALA	FINANCIACIÓN	RED DE CONTACTOS	SERVICIO DE APOYO	INVESTIGACIÓN
<b>Skoll Foundation</b>	EE. UU.	Global	X	X	X	X
<b>Ashoka</b>	EE. UU.	Global	X	X	X	
<b>Acumen Fund</b>	EE. UU.	Global	X	X		
<b>Young Foundation</b>	Reino Unido	Reino Unido y cada vez más internacional		X	X	X
<b>Schwab Foundation</b>	EE. UU.	Global	X	X	X	X
<b>Unreasonable Institute</b>	EE. UU.	Global	X	X	X	
<b>Root Cause</b>	EE. UU.	EE. UU.		X	X	X
<b>Echoing Green</b>	EE. UU.	EE. UU.	X	X	X	
<b>Centre for Social Innovation</b>	Canadá	Canadá (especialmente, Toronto)		X	X	X

**Plataformas y comunidades internacionales**

NOMBRE	LUGAR	NOVEDADES E INFORMACIÓN	RED DE CONTACTOS	INVESTIGACIÓN	ESPACIO DE TRABAJO COMPARTIDO
<b>Social Innovation Exchange</b>	Reino Unido	X	X	X	
<b>Asian Social Innovation Exchange</b>	Asia	X	X	X	
<b>Australian Social Innovation Exchange</b>	Australia	X	X	X	
<b>Social Innovation Europe</b>	Europa	X	X	X	
<b>Social Edge</b>	EE. UU.	X	X		X

**Centros académicos**

NOMBRE	LUGAR	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	FORMACIÓN INCUBADORAS
<b>Stanford Centre for Social Innovation de la Stanford Graduate School of Business</b>	EE. UU.	X	X	
<b>Skoll Centre de la Saïd Business School</b>	EE. UU.	X	X	
<b>Instituto de Innovación Social de ESADE</b>	España	X	X	X
<b>Social Enterprise Initiative de Harvard</b>	EE. UU.			
<b>Social Enterprise Knowledge Network</b>	Latinoamérica	X	X	
<b>Centre for Advancement of Social Entrepreneurship de Duke University</b>	EE. UU.	X	X	
<b>Centro de Innovación Social de INSEAD</b>	Francia	X	X	
<b>Centre de Recherche sur les Innovations Sociales</b>	Canadá	X	X	
<b>School for Social Entrepreneurs</b>	Reino Unido, Australia, Canadá	X		X



El papel utilizado en este libro es 100% reciclado, es decir, proviene de la recuperación y el reciclaje de residuos de papel.

La fabricación y el uso de papel reciclado ahorra energía, agua y madera, e implica una menor contaminación de los ríos y la atmósfera.

El uso de papel reciclado evita la tala para la producción de papel.



Molchila ecológica de *Vías hacia el cambio sistémico*.

*Cuatro ejemplos inspiradores un nuevo conjunto de variables para analizar la innovación social.*

Cada ejemplar pesa 0,621 kg.

Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

- Total residuos: 100,05 g
- Total consumo: H<sub>2</sub>O: 5,62 l.
- Total consumo eléctrico: 2,55 kWh
- Total materias primas: 839,49 g
- El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 1.280,17 g/ CO<sub>2</sub> por unidad.

## Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social 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 más 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.

