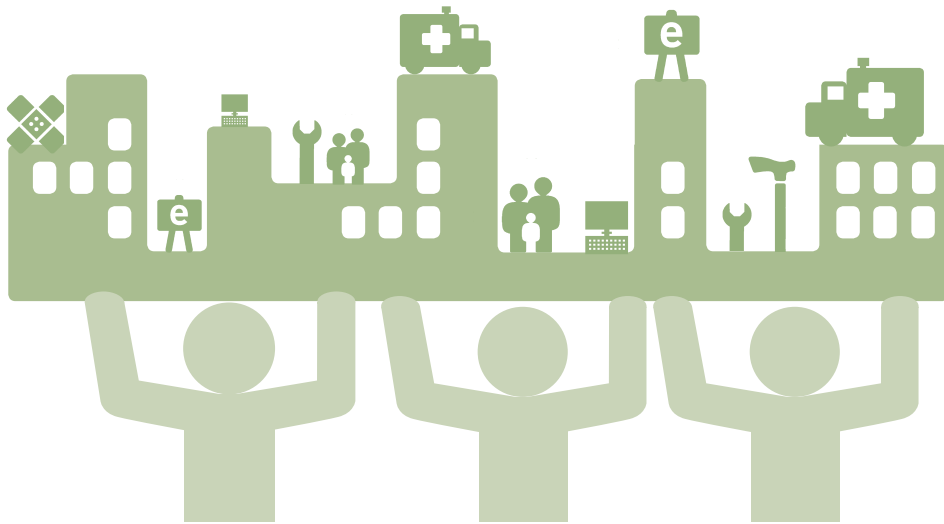


Innovación y empoderamiento en la lucha contra la pobreza



Innovación y empoderamiento en la lucha contra la pobreza





Edición y coordinación



Redacción

Quim Brugué



Traducción

Joan Josep Mussarra Roca

Diseño

Alfa Gráficas

Agradecimientos

Esta publicación es el resultado de una labor colectiva en la que hemos querido sumar experiencias concretas, habilidades profesionales y conocimientos de carácter académico. Estamos convencidos de que tan solo con esta visión poliédrica podremos abordar un asunto tan complejo como el de la innovación aplicada a la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Un trabajo coral como este que presentamos depende de la colaboración de muchas personas, a las que querríamos agradecer su aportación. Este proyecto ha hallado su primer impulso en las propias entidades que trabajan día a día por la cohesión social. Así, la federación de Entidades Catalanas de Acción Social (ECAS) ha actuado como promotora e impulsora de un proyecto que demuestra el dinamismo de esta red de entidades sociales.

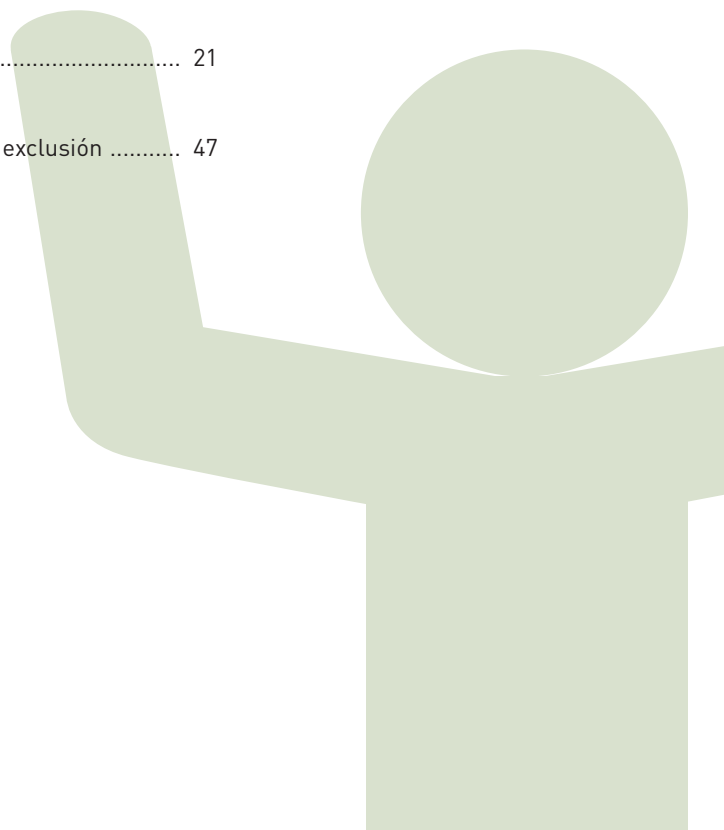
También queremos agradecer el apoyo de la Obra Social "la Caixa", que una vez más nos ha mostrado su compromiso al favorecer una forma de conocimiento con impacto en la realidad social. Proyectos como los que enmarcan este documento precisan de entidades provistas de una mirada capaz de conjugar la excelencia en el trabajo científico con el impacto social que este debe generar.

Este texto ha sido fruto del desarrollo del programa "Empoderamos para transformar", en el que ha participado un conjunto de entidades que se caracterizan por su generosidad y ganas de aprender. Así pues, queremos expresar nuestra más sincera gratitud a Fundación Els Tres Turons, Fedelatina, Intress, Fundación Comtal, Fundación Pere Tarrés, Casal dels Infants, Asociación Bienestar y Desarrollo, Asociación Apropa't, Fundación Servei Solidari, Fundación IReS, Fundación Secretariado Gitano, Asociación Iniciativas Solidarias, Fundación Salud y Comunidad, Fundación Ared, Fundación Plataforma Educativa y Fundación Astrid 21.

El Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP) de la Universitat Autònoma de Barcelona ha llevado a cabo tareas varias de apoyo y acompañamiento junto a las entidades. Sin pretender en ningún momento ofrecernos respuestas definitivas, ha trabajado con voluntad de servicio y de tender puentes entre el mundo de la reflexión y el de la acción. Uno de los resultados de ese esfuerzo es el documento que ahora tenemos entre manos.

índice

Saludos	7
Introducción	10
1. Nuevas ideas. El porqué y el qué de la innovación.....	13
2. Nuevas herramientas. El cómo de la innovación	21
3. ¿Nuevos resultados? La innovación en la lucha contra la exclusión	47



Empoderamiento, transformación y acción social contra la pobreza

El título de esta publicación, *Innovación y empoderamiento en la lucha contra la pobreza*, indica con claridad cuál ha sido el eje de esta nueva experiencia impulsada por ECAS y que ahora plasmamos en estas páginas. Hemos trabajado desde la Vocalía de Pobreza de ECAS para identificar nuevas formas de lucha contra la pobreza y las desigualdades, con la convicción de que la situación actual —escasez de recursos, tendencia a adoptar medidas reactivas que apuntan a paliar necesidades sin cuestionarse sus causas, pobreza cronicada y cada vez más severa, etc.— nos encamina a no hacerlo de la manera tradicional. Pensamos que los nuevos escenarios no requieren solamente recursos, sino también propuestas y estrategias distintas que nos permitan iniciar procesos de cambio y transformación.

Con los ojos puestos en ese objetivo, ECAS ofreció a las entidades de acción social un espacio donde podían compartir experiencias, aprender unas de otras y hallar respuestas innovadoras que permitieran modificar el entorno socioeconómico de las

personas en situación de vulnerabilidad, y sobre todo capacitarlas en competencias que las volvieran más autónomas, libres y capaces de superar los déficits y condiciones adversas que padecen.

Queremos compartir el aprendizaje realizado, los conocimientos técnicos y las conclusiones del programa ‘Empoderamos para transformar’, para que puedan resultar útiles a otras entidades y la experiencia se pueda reproducir. Esta segunda publicación de la colección IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN SOCIAL aspira a proporcionar información tanto teórica como práctica que sirva de guía a los profesionales de las entidades sociales, para que promuevan la innovación y el empoderamiento en la lucha contra la pobreza.



Teresa Crespo,
presidenta de ECAS

Impulsamos programas que reducen las desigualdades sociales



La Fundación Bancaria "la Caixa" se compromete a ofrecer oportunidades a todas las personas de nuestra sociedad. Por ello, somos conscientes de que la pobreza se ha intensificado y ha adoptado rostros desconocidos hasta ahora. Los nuevos perfiles y nuevas situaciones de personas en riesgo de exclusión social nos exigen respuestas distintas. Dichas respuestas no se pueden dar solas, ni en aislamiento. Necesitamos una suma de actores que hagan posible que las entidades, así como sus trabajadores y trabajadoras, dispongan de más y mejores instrumentos para llevar a cabo una actuación más eficiente y eficaz contra las desigualdades.

Conviene que actores de distinta naturaleza seamos capaces de aliarnos para contribuir a reducir la situación de desigualdad de las personas más vulnerables. Una institución filantrópica como es la nuestra tiene que colaborar con el tercer sector y con la universidad para empoderar e innovar en

el marco de las organizaciones de acción social desde la pluralidad, sumando miradas y actuando estratégicamente por un objetivo común.

Y conviene que los resultados que se han alcanzado a partir de este reto en común se publiquen y sean útiles, no solo para las entidades participantes, sino también para todas las que lo necesiten. Hagamos que la publicación circule y sea máximamente provechosa para los profesionales que se hallan en la primera línea de acción.

Àngel Font,

Director corporativo de Personas y Estrategia de la Fundación Bancaria "la Caixa"





Respuestas colectivas contra las desigualdades

La profunda transformación social, económica y política que vive nuestra sociedad se caracteriza mucho más por las situaciones de desigualdad y exclusión social que por la idea o promesa de un “mundo mejor” en construcción, que nadie parece vislumbrar. Además, son muchos los que asumen que las respuestas, las salidas frente a las dificultades, solo se pueden descubrir y vivir a título individual: “¡Que cada uno se las componga como pueda!”

Pero sabemos muy bien que las respuestas individuales chocan con importantes limitaciones. Ofrecerán una salida a las personas más capacitadas y con mayores recursos de todo tipo, pero los que sufren las mayores desigualdades y están más amenazados por los procesos de exclusión no pueden confiar en respuestas individuales. Las respuestas tienen que ser colectivas. Y esas respuestas colectivas precisan de organizaciones, entidades, movimientos que las articulen y las hagan viables.

Llegados a este punto, debemos reconocer que el reto que se plantea a las entidades que quieren ser protagonistas de la lucha contra la pobreza, las desigualdades y la exclusión tiene mucho que ver con hacer “algo nuevo” (innovar). Pero muy a menudo, para hacer algo nuevo tenemos que cuestionarnos lo que hacíamos hasta ahora y cómo lo hacíamos, y esto último no suele ser fácil. Llegamos con mucha mayor rapidez a la autocomplacencia y la autojustificación que a la autocrítica.

La guía que presentamos quiere ser de ayuda para los que emprendan caminos de innovación. No se dan respuestas, sino que se explica el camino para encontrarlas, los métodos. Estamos convencidos de que se trata de un camino absolutamente necesario, que puede comportar grandes exigencias, pero que también puede resultar muy estimulante si nos ponemos a trabajar con ganas y convicción.



Óscar Rebollo,
director del IGOP-UAB



Introducción

¿Para qué y por qué innovar en la lucha contra la pobreza?

Las problemáticas sociales a las que se enfrentan las entidades de acción social no dejan de crecer y de volverse más complejas. En este contexto, las entidades no sufren tan solo por la escasez de recursos, sino también por la falta de propuestas y estrategias innovadoras que les permitan dar respuesta a los nuevos escenarios. Las necesidades son tan acuciantes como cambiantes, de manera que se vuelve imprescindible introducir nuevas ideas, estrategias y maneras de desarrollar la acción social.

Esta publicación es el resultado del programa 'Empoderamos para transformar', una actuación conjunta de ECAS e IGOP-UAB. Ambas instituciones, con el apoyo de la Fundación Bancaria "la Caixa", han trabajado con diversas entidades sociales interesadas en desarrollar capacidades de innovación en la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Un proyecto que asume que la innovación es tan necesaria como difícil de llevar a la práctica. El programa 'Empoderamos para transformar' tenía como objetivo aprender a innovar, a fin de propiciar procesos de innovación en las propias entidades de acción social, porque entendemos que la innovación es un proceso de construcción colectiva.

Queremos, en definitiva, aprender a innovar para poder luchar con mayor eficacia contra la nueva pobreza. Ese es el motor del proyecto y el objetivo al que queremos contribuir con esta publicación. No podremos, en ningún caso, ofrecer soluciones mágicas ni respuestas definitivas, pero esperamos que al combinar la experiencia de las entidades de acción social con los conocimientos del mundo académico estimulemos la capacidad de innovación en la lucha contra la exclusión social.

Con ese horizonte en mente, la publicación se ocupa tanto de recoger nuevas ideas-fuerza como de traducirlas en nuevas herramientas de innovación en la lucha contra la pobreza. En otras palabras: si queremos fortalecer la capacidad de transformación social de las entidades, vamos a necesitar nuevas ideas y nuevas herramientas por igual. Las primeras se distinguirán por su capacidad para generar aprendizajes compartidos, mientras que las segundas las determina la posibilidad de disponer de metodologías que favorezcan la innovación.



→ Ideas clave

- **El primer pilar, la pobreza.** Las situaciones de pobreza se han multiplicado y diversificado durante los últimos años. La literatura especializada habla de “nueva pobreza”. Con este término se trata de reflejar la aparición de nuevos perfiles, nuevas dimensiones y nuevas circunstancias para la pobreza y la exclusión social. La pobreza se ha transformado en un fenómeno cada vez más complejo y resistente al tratamiento por medio de ideas y herramientas tradicionales. La sociedad (y los donantes) tienen que constatar la eficacia del sector.
- **El segundo pilar, la innovación.** La “nueva pobreza” nos exige nuevas respuestas y la innovación se vuelve necesaria. Las ideas y las herramientas que hemos empleado hasta ahora para combatir la pobreza se manifiestan insuficientes cuando deben enfrentarse a las complejidades de la llamada “nueva pobreza”. Se requiere, pues, generación de ideas y renovación de herramientas. Pero esto no es nada sencillo, porque nuestro intelecto y nuestras organizaciones sienten por un igual el peso de la tradición, de las maneras habituales de actuar y de pensar. Innovar significa romper con estos hábitos y hacer emerger nuevas perspectivas. Y para conseguirlo tenemos que saber innovar, desarrollar habilidades para la innovación que hasta ahora nos resultaban totalmente desconocidas.

1. Nuevas ideas. El porqué y el qué de la innovación



No lograremos estimular con éxito ninguna capacidad —tampoco la de innovación— si no tenemos claro previamente qué pretendemos conseguir y a qué nos estamos refiriendo: el porqué y el qué de la innovación. El vínculo entre la innovación y la aparición de nuevas ideas es casi obvio, pero tenemos que ir más allá y preguntarnos qué podemos esperar de esas nuevas ideas, y qué características deberán satisfacer para que las consideremos innovadoras.

El porqué de la innovación en la lucha contra la pobreza

Las invocaciones a la innovación ya son casi una rutina. La innovación está de moda. Todo el que quiera alcanzar el éxito tiene que innovar. “Innova o desaparece” es un eslogan asumido por el mundo de los negocios y ya plenamente aceptable en los sectores vinculados al ámbito social.

Estos conceptos tan usados e invocados corren siempre el riesgo de la banalización. Cuando todo es innovación, esta se vuelve artificial y cosmética,

poco más que un decorado en el que la imagen y las nuevas tecnologías tienen todo el protagonismo. Por el contrario, la innovación a la que nos referimos —sobre todo cuando la pensamos en el ámbito de la pobreza— es una necesidad. La innovación tiene que buscar una respuesta, una solución a un problema social. No olvidemos que nuestro objetivo es transformar: cambiar las cosas, mejorar una situación, afrontar un nuevo reto.

De hecho, más allá de las apariencias, el porqué de la innovación —su razón de ser— está vinculado a un problema no resuelto, a una necesidad no satisfecha. La innovación es necesaria cuando padecemos una dificultad y, además, no sabemos cómo superarla. Así, todos los procesos de innovación tienen que empezar por reconocer la existencia del problema y la imposibilidad de solucionarlo por medio de las ideas y herramientas disponibles. Si no aceptamos esta doble circunstancia, no podremos generar innovación. Si no aceptamos esta doble circunstancia, no podremos generar la innovación que tiene como objetivo la transformación social por medio de la lucha contra la pobreza.



Por ejemplo...

- El **Casal dels Infants per a l'acció social als barris** es una entidad que trabaja con los efectos de la crisis sobre las condiciones de vida de numerosas familias. Las necesidades sociales identificadas no son nuevas, pero sí lo son sus circunstancias y características. La crisis ha intensificado la exclusión en determinados barrios donde se acumulan elevados porcentajes de inmigración, desestructuración familiar, aislamiento comunitario y otros indicadores de pobreza. La compleja naturaleza de estas necesidades no se puede abordar por medio de las prestaciones clásicas y por ello no encuentra una respuesta adecuada. En este contexto, el Casal dels Infants impulsa varios programas. Entre ellos, el programa 'Cercles', que muestra su capacidad innovadora al buscar respuesta a las necesidades de cohesión por medio de iniciativas de ayuda mutua que incrementan la autonomía de las familias. En lugar de los fallidos servicios tradicionales, se apuesta por una red de iniciativas ciudadanas de proximidad. La capacidad de respuesta a las nuevas necesidades recae en las propias competencias de las familias y en la búsqueda de soluciones basadas en la solidaridad mutua. El proyecto ofrece un acompañamiento técnico, pero las relaciones que propician los círculos son las que nos brindan nuevas formas de abordar necesidades nuevas.
- La **Asociación de Comunidades Autofinanciadas (ACAF)** lidera un proyecto que parte de las dificultades de acceso al crédito por parte de personas que viven en situaciones de una cierta precariedad. Esta dificultad tiene efectos negativos sobre su capacidad de desarrollo y limita las oportunidades de superar los efectos de la crisis sobre sus condiciones de vida. Una vez detectada esta nueva necesidad, la ACAF constata la inexistencia de respuestas adecuadas y propone una nueva respuesta a una nueva necesidad. Esta nueva respuesta se articula a través de las llamadas CAF, comunidades de entre 10 y 30 personas que ponen en común sus ahorros para invertir en las necesidades crediticias de sus miembros. Así, ofrecen un acceso rápido y sencillo a pequeños créditos, a la vez que estimulan el ahorro y potencian la cohesión comunitaria y la distribución equitativa de los beneficios.



Situarse en este punto de partida —lo hemos constatado en el programa ‘Empoderamos para transformar’— no es siempre sencillo. Por una parte, las entidades se ven inmersas y desbordadas por los problemas a los que tienen que hacer frente, pero no siempre saben cómo identificar, elegir y definir los nuevos problemas con los que quieren trabajar. Por el otro, reconocer que las respuestas son limitadas y asumir el fracaso supone mucha madurez organizativa.

En cualquier caso, todo proceso de innovación tiene que empezar por dar respuesta a dos preguntas y dedicarles tiempo hasta que se haya pensado y madurado la respuesta en un grado suficiente.

→ La innovación ha de buscar una respuesta, una solución a un problema social. Lo que pretendemos es transformar ←

Recomendaciones concretas | PREGUNTAS INICIALES

Pregunta 1. ¿Cuál es el problema no resuelto que queremos abordar?

- Ejemplo 1. La existencia de nuevos perfiles de personas en situación de exclusión social: personas con estudios superiores, nuevas familias monoparentales e inmigrantes sin papeles.
- Ejemplo 2. Nuevas condiciones, como por ejemplo la crisis económica, las deficiencias del mercado laboral y el colapso de la oferta inmobiliaria.
- Ejemplo 3. Nuevos ámbitos de intervención, como por ejemplo la soledad, la economía social y solidaria, y las políticas de reconocimiento.

Pregunta 2. ¿Por qué no afrontamos este problema, o por qué fracasamos al abordarlo?

Las entidades de acción social —del mismo modo que las instituciones públicas— tienen que asumir estos nuevos problemas, independientemente de que figuren entre sus competencias o formen parte de su agenda, y deben reconocer que no saben cómo abordarlos. Tan solo de este modo:

- Adecuarán la agenda de intervención a las nuevas necesidades sociales.
- Estarán dispuestas a aprender y a actuar de manera distinta para dar respuestas distintas a problemas distintos.



No disponemos de ninguna receta que responda adecuadamente, más allá de toda duda, a las dos preguntas de partida que destacábamos en el re-

cuadro. Con todo, a partir de la experiencia del programa 'Empoderamos para transformar' proponemos a las entidades de acción social **cuatro pasos**:



Fundación Servei Solidari

“Hay proyectos consolidados que, con el tiempo, acaban por no dar respuesta a las necesidades cambiantes de sus destinatarios, pero la propia inercia del proyecto y la falta de recursos para hallar espacios de reflexión obstaculizan su reorientación e impiden que se vuelva a centrar en la persona usuaria.”

1

Hacer una pausa. Debido a la presión y a las inercias de las organizaciones, tal vez lo más difícil sea hacer una pausa, buscar espacios y considerar que dedicar tiempo a pensar no es una pérdida de tiempo.

2

Mirar afuera. Como en tantos otros casos, el peso de las organizaciones favorece una mirada excesivamente endogámica. Los problemas que hay que resolver se encuentran fuera y tenemos que mirar afuera. Estos son los problemas sustantivos, mientras que las dificultades organizativas son secundarias, instrumentales.

3

Explicitar. Una vez identificado y priorizado un problema externo, tendremos que definirlo con la mayor precisión posible. Es la única manera de que el problema sin resolver entre en la agenda y el conjunto de la organización lo asuma.

4

Reconocer barreras. Finalmente, asumir y encarar las dificultades organizativas, las resistencias externas y la falta de recursos o instrumentos de actuación tiene que ser tanto una actitud realista como un estímulo para la imaginación.



El qué de la innovación en la lucha contra la pobreza

La innovación, al hilo del apartado anterior, sería simplemente una nueva respuesta que se da a una necesidad no resuelta. La innovación, por tanto, es y tiene que ser transformadora. Una respuesta innovadora no puede entenderse tan solo como la introducción de mejoras operativas, sino que debe propiciar transformaciones sustantivas.

- **NO** podemos hablar de innovación cuando nos limitamos a hacer mejor lo que ya hacíamos.
- **SÍ** podemos hablar de innovación cuando hacemos algo distinto.

El núcleo de la innovación es un giro sustantivo. Es decir: la capacidad de mirar con otras perspectivas, con ojos ajenos; de ver las cosas de una manera distinta y ser capaces de encontrar interrogantes y respuestas que hasta aquel momento ni nos habíamos planteado. Este giro sustantivo, si empleamos los vocablos de la literatura gerencial, no se produce por medio de lo que se suele llamar “mejora continua” (seguir haciendo lo mismo, pero cada vez mejor). Se produce, en cambio, cuando somos capaces de cuestionar la validez de lo que siempre hemos hecho y osamos pensar de nuevo —sin inercias ni prejuicios— el porqué, el qué y el cómo de nuestra actividad.

- **NO** podemos hablar de giro sustantivo cuando, frente a situaciones de exclusión social, proponemos mejoras operativas destinadas a mejorar la formación profesional, los itinerarios de inserción, las tareas de intermediación laboral o, simplemente, la gestión de los recursos existentes. Son mejoras probablemente necesarias, pero no son innovación.
- **SÍ** podemos hablar de giro sustantivo cuando, frente a las situaciones actuales de exclusión social: 1) Aceptamos, en primer lugar, que las mejoras propuestas anteriormente fracasan en un contexto en el que el trabajo escasea, o es demasiado precario como para propiciar procesos de inserción. 2) Consiguientemente, seremos capaces de pensar qué podremos hacer por las personas que, con independencia de su formación y ganas de trabajar, probablemente no volverán a hallar empleo. Atreverse a pensar en ello es el inicio del proceso innovador.



Bernat Quintana
IGOP

“Hacer una pausa nos ayuda a tomar distancia respecto de la actividad diaria. La innovación requiere de una pausa que nos sirva, sobre todo, para escuchar y entender que quizás haya algo que no funcione bien, o que por lo menos nos exige una reflexión.”



Realizar giros sustantivos es complicado. No es nada extraño, como veíamos en el ejemplo anterior, que sigamos insistiendo en la formación ocupacional (a menudo en ámbitos tan recurrentes

como la peluquería o la mecánica), aun sabiendo que su eficacia entre ciertos colectivos suele ser limitada. Innovar es difícil.

Por ejemplo...

Coop57 es una entidad de lucha contra la pobreza que no pretende ofrecer mejores servicios a las personas y colectivos en situación de exclusión social, sino que ha realizado el giro sustantivo al que nos referíamos antes y ahora entiende que lo importante no es lo que las personas necesitadas puedan recibir, sino lo que sean capaces de hacer. Es más: este giro parte de la consideración de que las posibles actuaciones no deben seguir las pautas de la economía convencional, sino que tienen que situarse en el terreno de la economía solidaria.

A partir de estos parámetros, Coop57 se constituye como cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios que se dedica a recibir ahorro popular para financiar proyectos de economía social y solidaria. No efectúan tan solo intermediación financiera, sino que aspiran a convertirse en sujeto activo de transformación social. Hacerse socio de Coop57, formar parte de una estructura colectiva y participar de valores cooperativos puede facilitar que personas vulnerables recuperen la autoestima y la dignidad. A la vez, el mensaje de fondo es que la sociedad autoorganizada y autogestionada tiene un potencial transformador. Por tanto, se propone romper y superar el estigma de la actividad financiera, y constatar que es posible el progreso desde otros criterios y valores.



→ Ideas clave

Doble punto de partida para favorecer la innovación en las entidades de acción social:

- Identificar un nuevo problema, una nueva necesidad.
- Reconocer las dificultades, e incluso el fracaso a la hora de abordar ese problema.

2. Nuevas herramientas. El cómo de la innovación



“A las personas que lideramos organizaciones se nos pide que emprendamos, que innovemos, que nos reinventemos, que nos evaluemos... necesitamos que se nos diga no tanto el QUÉ, sino el CÓMO.”¹

En este capítulo abordaremos el interrogante que nos plantea más problemas: ¿Cómo lograremos que una entidad de acción social pueda generar respuestas innovadoras a los nuevos problemas de exclusión? Hallar una respuesta a esta pregunta es difícil y, de hecho, las que podamos ofrecer no serán definitivas. No existe ninguna regla ni procedimiento que nos garantice la innovación, sino que esta aparece cuando se dan unas determinadas condiciones y cuando se accionan determinadas palancas.

podemos pensar en ciertas condiciones que favorecen la innovación. Nos referimos a tres condiciones básicas:

- Aceptar la ignorancia como punto de partida y el error en el proceso innovador
- Trabajar desde espacios híbridos que favorezcan visiones poliédricas
- Asumir la inexactitud creativa y la fuerza del sentido

CONDICIONES PARA LA INOVACIÓN

Ignorancia y errores

Tal como anticipábamos, no disponemos de recetas milagrosas para superar las dificultades que nos plantea el inicio de un proceso innovador. Pero sí

Una primera condición que favorecerá la innovación es que la organización asuma la ignorancia como punto de partida, así como la posibilidad de cometer errores durante el proceso innovador.

1. ECAS (2014). *Innovació social per la inclusió a la Ciutat de Barcelona. Recull de reflexions i experiències*. Seminario 10.12.2014, Palau Macaya de la Obra Social “La Caixa”.



Esta afirmación puede parecer una obviedad, pero no es fácil que las organizaciones la asuman plenamente.

Asumir la ignorancia implica interrogarse sobre el sentido y la relevancia de lo que uno mismo realiza. Un cuestionamiento a fondo que tal vez sea doloroso, pero que también puede resultar constructivo si se entiende que se trata del inicio de un proceso que servirá para poner en valor el trabajo de la organización.

Aceptar los errores implica asumir que la innovación es un proceso de aprendizaje que nos permitirá avanzar entre aciertos y errores, y que vamos a necesitar tiempo y paciencia para ver los resultados. Un proceso innovador es incierto, avanza en círculos, reclama tiempo y nos obliga a reconocer nuestros propios límites. Tan solo las organizaciones lo bastante maduras como para asumir estas difíciles condiciones podrán iniciar procesos de innovación.

Las entidades de acción social han acumulado conocimientos valiosos y abundantes en la lucha contra la pobreza. No nos cabe ninguna duda sobre ese extremo. Sin embargo, muchos de esos conocimientos no son aplicables a la realidad de la nueva pobreza. Aceptar este desconocimiento sobrevenido no es una muestra de debilidad, sino expresión de la fortaleza de una organización.

Para superar este desconocimiento –por ejemplo, al abordar las dificultades de acceso a la vivienda por parte de determinados colectivos– también habrá que acumular experimentos, errores y aprendizajes. Ciertas instituciones experimentan con fórmulas de aparecería urbana, de intermediación financiera y propiedades compartidas. Muchos de los experimentos no lograrán los resultados esperados, pero no cabe duda de que sí generarán los conocimientos que necesitamos. Las equivocaciones son valiosas si generan aprendizaje, si logran que emerjan los nuevos conocimientos que se hallan en la base de la innovación.



Mònica Canela

Plataforma Educativa

“Entendemos la innovación social como la investigación constante en busca de soluciones a los problemas y desafíos de una sociedad cada vez más vulnerable y de nuevas situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación y exclusión.”

→ Aceptar los errores implica asumir que la innovación es un proceso de aprendizaje ←





Por ejemplo...

La **Asociación Apropa't** nació en el año 2013 y está integrada por un equipo de profesionales del ámbito social. Trabajan por la igualdad y la justicia social, y buscan fórmulas innovadoras para alcanzarlas. Han participado en el programa 'Empoderamos para transformar', pero anteriormente habían demostrado ya su capacidad para experimentar y aprender del desconocimiento y los errores. Dentro de esta línea, Apropa't ha impulsado dos proyectos que ejemplifican esta voluntad de experimentar:

- El proyecto 'Planta ideas' trabaja por la cohesión social por medio de mapas mentales y técnicas artísticas.
- El proyecto 'Elefant' trabaja por medio de la intervención psicosocial con familias en riesgo de exclusión dentro del contexto escolar. El 2015 ha sido el segundo año de implantación del proyecto en la escuela Mestre Morera, en el barrio de Ciutat Meridiana de Barcelona, donde actúa un grupo de crecimiento personal con madres, padres e hijos que realiza juegos terapéuticos.

Espacios híbridos

Una segunda condición que favorece la innovación es que esta no sea un acto solitario y heroico, sino un proceso colectivo y colaborativo. Existen individuos dotados de una creatividad singular, pero la innovación siempre supone un esfuerzo coral que se realiza en la pluralidad.

De nuevo, se trata de una condición que en teoría se puede asumir sin muchas dificultades, pero que cuesta mucho trasladar a la práctica. Por un lado, las organizaciones no disponen de espacios de rela-

ción desde donde puedan trabajar en colaboración y, por el otro, confían excesivamente en la llegada de soluciones procedentes de los conocimientos de expertos externos. Una de las principales dificultades del programa 'Empoderamos para transformar' tiene su origen en las expectativas de algunas de las propias entidades, que esperaban hallar soluciones innovadoras en la institución experta: el IGOP. El problema es que la institución experta no dispone ni de las respuestas ni de las capacidades de innovación, sino que, en el mejor de los casos, puede ayudar a que los propios actores —en plural— construyan soluciones innovadoras.

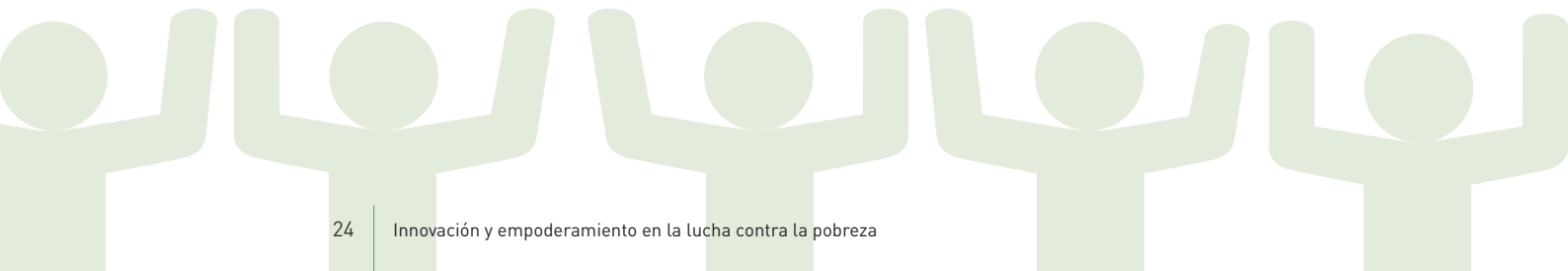


Quizás alguien sienta decepción al leerlo. Pero tenemos que hablar bien claro: las entidades de acción social deben asumir que las respuestas innovadoras a los nuevos problemas no dependen de la posibilidad de contratar a reputados asesores externos, sino de la capacidad de las propias entidades para establecer espacios híbridos en los que, por medio del diálogo y la colaboración, se genere conocimiento colectivo. Es este conocimiento colectivo el que propicia la innovación.

→ Las respuestas innovadoras no dependen de la posibilidad de contratar asesores externos, sino de la capacidad de las entidades para establecer espacios híbridos en los que se genere conocimiento colectivo ←

Las diversas entidades involucradas en el programa 'Empoderamos para transformar' han llegado a él con ganas de aprender y con la firme voluntad de mejorar su propio funcionamiento. Sin embargo, les ha resultado muy difícil encontrar tiempos y espacios propios para reflexionar sobre su propia actuación y aprovechar todo el conocimiento y el potencial innovador contenido en su organización. No deberíamos olvidar dos condiciones tan imprescindibles como difíciles de satisfacer: disponer de espacios y de tiempos para pensar y hablar.

Sabemos, por ejemplo, que la soledad es un factor que incrementa la vulnerabilidad y la exclusión social. No sabemos, en cambio, cómo actuar frente a situaciones de este tipo. Así, ciertas instituciones han propiciado un "giro sustantivo" que consiste en considerar que los centros cívicos ya no son espacios dedicados meramente a ofrecer actividades, sino también a facilitar relaciones. Además, el centro cívico se transforma como consecuencia de este giro en un espacio para pensar y hablar, en motor de respuestas innovadoras.





Por ejemplo...

El programa 'A Roquetes fem salut' de la **Red comunitaria del barrio de Roquetes** es un buen ejemplo de la importancia de disponer de un espacio híbrido como condición para favorecer la innovación. Se trata de un proyecto de promoción de la salud a partir del trabajo en red dentro de un espacio compartido por servicios públicos, entidades, y vecinos y vecinas del barrio. Así, los saberes y conocimientos de la propia comunidad se incorporan a la estrategia de promoción y prevención sanitaria, y los profesionales los contrastan y enriquecen para ponerlos en práctica y difundirlos por todo el territorio.

Al mismo tiempo, empiezan a ser los servicios de salud los que prescriben las acciones que las entidades desarrollan comunitariamente, y así se generan en paralelo espacios de trabajo conjunto donde los vecinos y pacientes contribuyen a diseñar propuestas y recursos que la propia comunidad pondrá en juego para promover la salud y prevenir ciertas problemáticas. El proyecto, en definitiva, constituye un espacio para hablar y pensar, en el que confluyen actores diversos con un objetivo compartido: la promoción de la salud en el barrio. En estas conclusiones se pone de manifiesto su potencial innovador.



Asociación Apropa't

“Las tres claves para la innovación son la interiorización de los errores sistémicos, la voluntad de cambio y mejora, y la buena predisposición para con los conocimientos y maneras de actuar distintos de los nuestros.”

Inexactitud creativa, la fuerza del sentido

La tercera condición necesaria para favorecer procesos innovadores consiste, precisamente, en aceptar que se trata de un proceso y que se tiene que realizar con ciertos márgenes de libertad. Una de las principales dificultades para conseguir respuestas innovadoras se debe a la fuerza de las rutinas, al bloqueo que estas generan en el día a día, a la telaraña de los detalles.

La innovación nos exige la posibilidad de tomar cierta distancia y trabajar con trazos gruesos, porque de otro modo los detalles nos paralizarían. Sin embargo, debemos reconocer que esta operación de separarse del día a día supone un esfuerzo tremendo para las organizaciones. La cotidianidad se les impone, no solo como rutina, sino también porque expresa las necesidades inmediatas de muchas



personas, de manera que dejarla al margen —aunque sea puntualmente— es muy complicado.

Cualquier entidad tendría que poder combinar la imprescindible dedicación al día a día con momentos, también imprescindibles, en los que se tomara distancia. Este ejercicio es saludable para la propia organización y, desde el punto de vista que ahora nos interesa, favorece lo que la literatura ha llamado “inexactitud creativa”. En pocas palabras: solo podremos innovar si levantamos la cabeza del teclado y dedicamos cierto tiempo a pensar.

→ La innovación nos exige la posibilidad de tomar cierta distancia y trabajar con trazos gruesos. Solo podremos innovar si levantamos la cabeza del teclado y dedicamos cierto tiempo a pensar ←

No podemos perdernos en detalles, pero sí debemos tener bien claros los objetivos que queremos alcanzar. Las entidades innovadoras tienen que debilitar la fuerza de las rutinas y, en su lugar, reforzar la fuerza del sentido. La combinación de márgenes de libertad (que permiten tomar distancia) con la fuerza de sentido (que garantiza la claridad de los objetivos) asegura las condiciones necesarias para la innovación.

En algunas de las experiencias inspiradoras que se presentaron en el marco del programa ‘Empoderamos para transformar’ se hizo patente la estrecha relación entre capacidad innovadora y capacidad para operar en función del sentido y no de un proyecto predeterminado. Así, en cierto barrio se trabajaba la cohesión social a través de reforzar los vínculos comunitarios y de una idea tan genérica como “hacer cosas juntos”. Esta idea daba sentido y propiciaba una amplia variedad de iniciativas innovadoras.





Por ejemplo...

Los instrumentos más utilizados para lograr que surjan las actitudes creativas que favorecen la innovación derivan del uso de metáforas y expresiones artísticas. Estas estrategias nos permiten abordar los problemas de manera innovadora, porque nos distancian de los detalles y nos permiten pensarlos con libertad.

- La **Asociación Espai 21** se creó para abrir, acompañar y estimular procesos creativos en los que se utiliza el arte como motor de transformación social y personal. Esta entidad tiene como objetivo sembrar y cultivar estímulos y aspiraciones para provocar creaciones singulares y colectivas. A partir de este planteamiento, hace ya más de un año que trabaja el potencial innovador de todo tipo de colectivos y entidades a través de la arteterapia y de la mediación artística.
- El proyecto '**Creadores en residencia**' para los institutos públicos de secundaria de Barcelona acerca el arte contemporáneo y sus procesos al contexto educativo. Pone en contacto a creadores y alumnos con el objetivo de crear conjuntamente una obra. Comparten proceso creativo y lo vinculan al proyecto educativo del centro, y favorecen con ello la innovación. Una innovación que, según los propios promotores del proyecto, proviene de la capacidad de articular aprendizajes interdisciplinarios y plurales.

Las condiciones a las que nos hemos referido en este apartado –asumir la ignorancia, disponer de espacios híbridos y aceptar la inexactitud creativa— no son habituales en la mayoría de las organizaciones. Tampoco en las entidades de acción social. Por consiguiente, tenemos que recordar que la innovación nos exige una inversión inicial en la propia organización. No se trata tanto de buscar la

innovación en el exterior como de preparar el interior para que la innovación comparezca por sí misma. Las entidades de acción social tienen que generar las condiciones necesarias para reconocer su propia ignorancia, ver las cosas desde perspectivas múltiples y experimentar con ideas que sean creativas, aun cuando estén poco perfiladas.



→ No se trata tanto de buscar la innovación en el exterior como de preparar el interior para que la innovación pueda surgir ←

LAS PALANCAS DE LA INNOVACIÓN

Hablemos de cómo se puede materializar la innovación. Nos atrevemos a hablar de herramientas para la innovación, pero queremos emplear este término con mucha prudencia. Hablaremos de herramientas que nos ayudan a innovar, pero que en ningún caso garantizan que la innovación se produzca. Son palancas que nos ayudarán a poner en marcha las entidades, pero es necesario instalarlas y accionarlas con fuerza. Por desgracia, no nos convertiremos en innovadores tan solo porque tengamos la palanca en la mano.

Así mismo, entendemos que la innovación precisa de ciertas herramientas y metodologías. No se puede dejar al azar de eventuales genialidades, sino que hay que propiciarla con una gestión específica. Las herramientas o palancas que ahora vamos a proponer no son ninguna garantía, pero sí son necesarias.

Nos referimos, concretamente, a cuatro palancas de la innovación. Cuatro palancas que comparten un mismo denominador común: los orígenes colectivos de la innovación o, si se prefiere así, la idea de que la innovación no es una ocurrencia individual, sino una construcción compartida, plural. En ese sentido, las cuatro palancas que proponemos son espacios de encuentro y relación, oportunidades para la construcción colectiva y el aprendizaje compartido:

Palanca 1. Inspiraciones

Un fuerte estímulo para la innovación se encuentra en lo que hemos llamado inspiraciones. Las entidades sociales que trabajan en la lucha contra la exclusión social están muy concentradas en sus actividades, pero hay una extensa panoplia de experiencias de la que se podrían servir para aprender e inspirarse. Lo único que tienen que hacer es abrir los ojos y dedicar cierto tiempo a conocerlas, y en interacción con ellas –jamás mera imitación– generar nuevas ideas innovadoras.



→ La innovación no es una ocurrencia individual, sino una construcción compartida, plural ←

El programa 'Empoderamos para transformar' ofreció un espacio para facilitar a los participantes el contacto con experiencias diversas. Esto último fue muy bien valorado. Estas experiencias no deben entenderse como "buenas prácticas" que haya que reproducir, sino como experiencias con las que se puede dialogar. No aprenderemos ni generaremos innovación al copiar experiencias de otros, sino cuando interactuemos con ellas. Ello implica un grado de implicación y una disponibilidad de tiempo que a menudo es difícil generar.

En cualquier caso, las entidades deben buscar estas inspiraciones de manera sistemática y metódica, y, para lograrlo, tienen que trabajar en cuatro direcciones distintas:

- **Inspiración superior.** Las entidades de acción social trabajan en primera línea: disfrutan de las ventajas de la proximidad y tienen dificultades para tomar distancia. Por ello, les conviene "inspirarse" en los que sí tienen posibilidades de distanciarse: universidades, asociaciones y fundaciones para la investigación, determinadas administraciones públicas (como las diputaciones) y ciertas instancias internacionales (como la Unión Europea).
- **Inspiración lateral.** Las entidades de acción social son muy variadas y, a la vez, trabajan en focos de intervención muy concentrados. Conocen en profundidad la realidad sobre la que trabajan, pero a menudo no saben cómo actúan otras entidades con objetivos idénticos o muy parecidos. Reunirse con otras entidades con las que se comparten preocupaciones y enterarse de lo que hacen es una segunda y muy fructífera fuente de inspiración.
- **Inspiración interna.** Las entidades de acción social también tienen que poner en valor su conocimiento de proximidad y permitir que este aflore. Las personas que trabajan en estas entidades podrían ser una enorme fuente de inspiración si les planteamos preguntas, escuchamos sus respuestas y las dotamos de tiempos y espacios donde puedan compartir los conocimientos acumulados y reflexionar sobre estos.



Llorenç González
Iniciativas Solidarias
"Para favorecer la innovación necesitamos una mentalidad abierta, estar dispuestos a escuchar y replantear las cuestiones, disponer de tiempos y recursos, y contar con personas capaces de implementar cambios y mejoras."



→ No aprendere-
mos ni generaremos
innovación al copiar
experiencias de otros,
sino cuando interac-
tuemos con ellas ←

- **Inspiración externa.** Las entidades de acción social también tienen que buscar inspiración en las personas y colectivos que son objeto de su intervención. Es imprescindible que se alejen de tradiciones paternalistas e interactúen con la población, la escuchen y aprendan. Se trata de introducir dinámicas de participación social en las que se entienda dicha participación como un proceso de aprendizaje colectivo y no como una especie de mostrador donde llegan reclamaciones particulares.

Recomendaciones concretas | INSPIRACIONES

- Las entidades de acción social tendrían que disponer, individualmente o en cooperación, de una unidad de I+D con presencia en programas de investigación, que permitiera observar y analizar con cierta distancia el ámbito de actuación de la propia entidad.
- Aparte de agruparse en organizaciones de segundo nivel, las entidades de acción directa deberían constituirse en verdaderas redes de intercambio de experiencias, conocimiento y aprendizaje.
- Hay que propiciar técnicas de gestión de recursos humanos (equipos de mejora, círculos de calidad, etc.) con las que se pueda aprovechar el conocimiento de las propias organizaciones.
- Las entidades de acción social deberían incorporar técnicas de participación social a la gestión de sus intervenciones.



Por ejemplo...

Los **centros cívicos de Gerona** son una experiencia innovadora que los Servicios Sociales del Ayuntamiento vienen desarrollando desde hace más de 20 años. Su potencial innovador es doble. Por una parte, la reflexión sobre el qué y el porqué de los centros cívicos produjo un giro sustancial que transformó la anterior visión de estos centros como “espacios para actividades” en una nueva perspectiva en la que aparecían como “espacios de relación”. Esta innovación ha sido crucial en la orientación de las políticas de cohesión.

Por otra parte, en el plano operativo, los centros cívicos de Gerona han propiciado en tanto que espacios híbridos dinámicas de diálogo y experimentación que, a su vez, han favorecido nuevas iniciativas innovadoras. Se trata de un muy buen ejemplo del papel que pueden tener las distintas fuentes de inspiración.

- **Inspiración superior.** Durante los años 80, el Ayuntamiento de Gerona participó en los programas de la Comunidad Económica Europea para luchar contra la pobreza y así logró situar en su agenda la dimensión relacional de la exclusión social, así como también observar experiencias internacionales y experimentar con las primeras innovaciones.
- **Inspiración lateral.** El Ayuntamiento de Gerona y unos veinte ayuntamientos más forman parte de la Red Kaleidos. Se trata de un grupo de consistorios con centros cívicos que se han reunido con regularidad para intercambiar experiencias, discutir distintos modelos y, en definitiva, generar conocimiento.
- **Inspiración interna.** El funcionamiento de los centros cívicos de Gerona se caracteriza por ofrecer márgenes de autonomía a las personas que trabajan en ellos. No se espera tan solo que realicen una determinada labor, sino también que presenten propuestas que permitan experimentar con nuevas iniciativas. Esta peculiar gestión de los recursos humanos ha sido una fuente permanente de innovación.
- **Inspiración externa.** Las entidades cívicas y sociales del barrio también tienen una presencia considerable en su funcionamiento. Las voces y conocimientos de estas se incorporan tanto a la gestión del propio centro como a la programación de actividades e iniciativas. Así se aprovecha el potencial innovador de la sociedad civil.



Palanca 2. Recursos

Una de las primeras conclusiones a las que llegamos al debatir con las entidades participantes en el programa 'Empoderamos para transformar' fue que la innovación no era un problema de recursos. No podemos comprar capacidades de innovación, sino que estas emergen —como venimos viendo— cuando se dan determinadas condiciones y accionamos ciertas palancas. Ello, a menudo, requiere esfuerzos, pero no necesariamente dinero.

Así pues, parecería que los recursos no son una herramienta importante a la hora de propiciar la innovación. Sin embargo, sí se necesitará un recurso muy escaso: tiempo. Sin tiempo para reflexionar y dialogar, la innovación se queda en mera declaración retórica. Sí necesitaremos ciertos recursos, no para comprar innovación, pero sí para comprar el tiempo necesario para innovar.

Las entidades de acción social tienen que dedicar recursos a la innovación, pero también han de ser conscientes de que dichos recursos tienen que destinarse básicamente a liberar momentos para la reflexión interna, a permitir dedicaciones que generen conocimiento, a facilitar espacios organizativos para el diálogo (interno y externo). La intervención directa —no podría ser de otro modo— acapara los recursos de las entidades. Debemos reservarnos una parte a fin de complementar la intervención con reflexión y conocimiento. Estos son los recursos imprescindibles para la innovación.



Fundación Servei Solidari

“Una de las claves para innovar consiste en buscar recursos para la innovación: contar con una partida presupuestaria para liberar horas de dedicación del equipo técnico.”

→ Si se carece de tiempo para la reflexión y el diálogo, la innovación se queda en mera declaración retórica. No podemos comprar capacidades de innovación, sino que estas emergen cuando se dan determinadas condiciones y accionamos ciertas palancas ←



Recomendaciones concretas | RECURSOS

- Las entidades de acción social deberían dedicar una parte de su presupuesto (el 2 o el 3%) a tareas específicas de generación de conocimiento. Unos recursos que se dediquen a comprar tiempo para pensar y encontrarse.
- Hay que rediseñar estructuras y procesos de funcionamiento a fin de incorporar espacios y posibilidades de reflexión: unidades de investigación, informes de evaluación, sistematización de los contactos con otras entidades e instituciones, etc.
- Hay que favorecer una gestión de los recursos humanos que facilite momentos de reflexión, autoevaluación y aprendizaje. No nos quedaremos tan solo con la intervención, sino que utilizaremos el recurso humano como palanca para la innovación.

Palanca 3. Liderazgo

Ocurre con el liderazgo algo parecido a lo que se daba con los recursos: no podemos trasladar la responsabilidad de la innovación a un líder, pero las organizaciones sin liderazgo difícilmente innovarán. Sin un liderazgo que, por supuesto, responda a ciertas peculiaridades y que, sobre todo, sea más facilitador que ejecutivo. No debemos esperar instrucciones innovadoras, sino que se nos faciliten los procesos innovadores.

Las entidades de acción social precisan de un liderazgo, no para seguir sus indicaciones, sino para que les facilite las condiciones que favorecen la innovación y afile al máximo las herramientas que la propician. Por ahora, este tipo de liderazgo no es frecuente porque los responsables de las entidades suelen centrarse más en los diversos aspectos de

la gestión que en la vertiente estratégica de sus funciones. El desarrollo de esta mirada estratégica es fundamental y debería ser una de las funciones prioritarias de estas organizaciones.

→ Si el liderazgo no es más facilitador que ejecutivo, difícilmente podrá ser innovadora la organización ←



Recomendaciones concretas | LIDERAZGO

- Las entidades de acción social precisan de un liderazgo que garantice las condiciones necesarias para la innovación: que promueva la experimentación, establezca espacios de diálogo y propicie ideas y aprendizaje.
- Las entidades de acción social precisan de un liderazgo que, en vez de dar indicaciones, ponga al alcance de la asociación las inspiraciones y el tiempo necesario para transitar por los procesos innovadores.
- Las entidades de acción social precisan de un liderazgo que promueva miradas y procesos estratégicos que articulen la reflexión imprescindible en todo proceso innovador.

Por ejemplo...

Regresamos al caso de los **centros cívicos de Gerona** para ilustrar la importancia del liderazgo con una breve referencia al doble liderazgo político y directivo implicado en el proyecto.

Por una parte, los centros cívicos de Gerona han contado con el apoyo sostenido de los distintos liderazgos políticos que han pasado por el Ayuntamiento. Ha habido una apuesta política, fundamental cuando se trata de impulsar proyectos que rompen con las rutinas y plantean retos a los modos de funcionamiento tradicionales. Sin este respaldo no es posible mantener las condiciones que propician la innovación.

Además, los centros cívicos de Gerona han contado también con un liderazgo directivo que ha combinado la solidez y el reconocimiento con un estilo distributivo y horizontal. Este es un caso que nos muestra la importancia crucial del liderazgo en los proyectos innovadores, pero también que el liderazgo debe tener mucha capacidad de escuchar y articular a los demás. En el caso de los centros cívicos, el liderazgo directivo también ha tenido continuidad temporal y se ha ejercido tanto desde el reconocimiento propio como desde el reconocimiento de los demás.



Palanca 4. Metodología

Las organizaciones no pueden aguardar a que la innovación llegue, sino que tienen que buscarla activamente. La innovación ni se improvisa, ni se produce por azar. Tenemos que buscarla y, por lo tanto, se requieren acciones explícitas para provocar su aparición. Ya hemos dicho en varias ocasiones que no existe una receta milagrosa, pero ello no implica que no tengamos que desplegar cierta metodología de trabajo que estimule la aparición de proyectos innovadores.

La promoción de la innovación en las organizaciones es un reto exigente. Se necesita método, pero se requiere, sobre todo, un fuerte compromiso interno, una voluntad explícita de incorporar la innovación al funcionamiento de la organización. No vamos a proponer un protocolo detallado que nos permita lograrlo, sino tres estadios que deberemos articular de manera sistemática en toda organización que quiera emprender procesos innovadores: el punto de partida, el camino y el destino.

Definir el punto de partida: diagnosticar y definir la agenda de la innovación

Todo proceso innovador tiene que empezar por un diagnóstico. Las entidades de acción social son buenas conocedoras de la realidad, pero a menudo la dan por sentada y no la transforman por medio

de un diagnóstico que defina de modo sistemático los problemas con los que se trata y las dificultades que nos impiden solucionarlos. Cualquier proceso innovador tiene que empezar con este diagnóstico, y debemos llevarlo a cabo de una manera precisa. Es una manera de definir lo que llamaríamos agenda de la innovación. Esta agenda identifica los problemas nuevos que nos exigen nuevas soluciones y, por tanto, focaliza el esfuerzo innovador en aspectos de relevancia sustantiva.

→ La innovación ni se improvisa, ni se produce por azar. Tenemos que buscarla y se requieren acciones explícitas ←



Bernat Quintana
IGOP

“Una de las cuestiones que han surgido en el curso del proyecto es que, para que sea efectiva la necesidad de innovación, tiene que venir acompañada de una revisión a fondo de la gestión interna de las entidades. En ese ámbito, las resistencias más frecuentes provienen del volumen excesivo de trabajo y de la falta de comunicación interna.”



Para que este diagnóstico sea un punto de partida adecuado hay que satisfacer tres condiciones:

1) La agenda de innovación tiene que dirigirse a problemas externos. Es cierto que las entidades de acción social padecen numerosas dificultades de funcionamiento, vinculadas a menudo a debilidades estructurales, pero la innovación

tiene que dirigirse a los problemas sociales que se están abordando y que, obviamente, no se hallan en el interior de sus fronteras organizativas. La agenda de la innovación tiene que propiciar lo que habíamos llamado un giro sustantivo, aunque, como es obvio, los giros sustantivos tienen que ir acompañados de giros operativos.

Por ejemplo...

En una entidad que trabaje por la inclusión sociolaboral por medio de la formación ocupacional, el problema que reclama innovación no es la gestión de la propia formación ocupacional (instrumental), sino la inclusión sociolaboral (sustantivo). No es que menospreciemos la importancia de los factores internos (de funcionamiento y gestión de las organizaciones), pero sí situamos en el centro de la diana el objetivo externo de las intervenciones. Tan solo así llenaremos de sentido unas actuaciones que, entonces sí, podremos mejorar tanto como sea necesario

El proyecto 'Aferra't' de la **Fundación IReS** se vale de la inserción sociolaboral como instrumento, pero define como objetivo de sus intervenciones la mejora de las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Trabaja para fomentar la autonomía de los participantes, para que estos dispongan de herramientas que les permitan evaluar su situación y elaborar su propio diagnóstico y plan de trabajo.



2) Es preciso superar la tendencia a formarse una visión muy genérica y difusa de los problemas sociales. Las entidades de acción social asumen implícitamente las características de su ámbito de intervención y a menudo evitan dar una definición explícita y concreta de la realidad sobre la

que desean intervenir. Así, una vez identificado el problema externo, es necesario definirlo con el máximo detalle. La capacidad innovadora depende, en gran medida, de la capacidad para establecer de manera clara y precisa el problema que tomamos como punto de partida.

Por ejemplo...

No basta con hablar de los nuevos perfiles de exclusión en términos genéricos. Se precisa de un esfuerzo para identificarlos, elaborar una lista y definir sus rasgos característicos. Tan solo así sabremos dotar de sentido a la innovación que queremos provocar. El programa 'Obrint Portes' de la **Fundación Surt** tiene como objetivo la atención social y el empoderamiento de las mujeres en situaciones de pobreza y vulnerabilidad. Actúa a través de una apuesta por el trabajo en red y el aprendizaje colectivo, pero se parte de una definición muy precisa del sector poblacional al que se dirige: "Mujeres en situación de pobreza, mayores de 45 años y con familias monoparentales".



3) El diagnóstico inicial también debe identificar las resistencias al cambio. Así, proponemos la realización de un doble listado de posibles resistencias. Por un lado, los intereses que defienden la manera actual de hacer las cosas, y por el

otro, los conocimientos que justifican este *statu quo*. Conocer e identificar las resistencias nos ayudará a suscitar alternativas que a menudo quedan ocultas bajo los intereses y conocimientos dominantes.

Por ejemplo...

Detrás de las intervenciones que tratan de favorecer la ocupación como medio para la cohesión social suelen ocultarse los intereses de determinados profesionales y empresas de formación, así como una forma de conocimiento dominante que establece un vínculo (exclusivo) entre trabajo e inclusión social. Uno de los requisitos para la innovación será poder pensar en la inclusión sin tener en cuenta ni los intereses de unos, ni los conocimientos de otros.

Así, por ejemplo, el **Ayuntamiento de Gerona** impulsó una iniciativa de inserción ocupacional que tenía la peculiaridad de estar vinculada al área de Servicios Sociales, y no a la más clásica de Promoción Económica. El Dispositivo de Inserción Económica (DIE) logró, de esta manera, aliviar las presiones del mundo económico (y las resistencias que este generaba frente a determinados perfiles) y potenciar los criterios de los servicios sociales.



Trazar el camino: espacios y tiempos para pensar

Una vez identificado y definido el punto de partida, la innovación es un camino por el que hay que transitar, y del que nos valdremos para construir una nueva teoría del cambio. Es decir, un proceso por el que dejaremos de pensar que el cambio en las situaciones de exclusión se explica tan solo por factores ocupacionales y que nos permitirá pensar en otras teorías que explican la exclusión y en nuevos factores de inclusión.

La palabra clave del párrafo anterior es “pensar”. El camino de la innovación es un recorrido en el que debemos construir oportunidades para pensar, o, si lo preferimos así, para cuestionar el pensamiento dominante y generar otro nuevo. Como ya hemos ido anticipando, el trazado de este camino nos obliga a gestionar dos recursos esenciales: espacios y tiempos.

1) Las entidades sociales tienen que crear espacios para pensar. Un espacio para pensar implica dotar a la organización de capacidad para generar conocimiento y ponerlo en discusión. Ya lo hemos dicho antes, pero insistimos en que las entidades tienen que dotarse de unidades o personas centradas explícitamente en estos objetivos. Mientras tengamos que buscar mo-

mentos y espacios excepcionales para “pensar y hablar”, la innovación no pasará de mera invocación retórica.

2) También nos habíamos referido a la importancia de “comprar” tiempo, porque si no disponemos de tiempo no podremos hablar ni pensar. Es un recurso esencial que necesitaremos para transitar por el camino de la innovación. Si no disponemos de él, la innovación será, una vez más, mera invocación retórica.

→ No es un problema de recursos tangibles, sino de madurez organizativa: capacidad estratégica, dedicaciones relacionales, contactos externos ←

Las entidades sociales son organizaciones que a menudo trabajan con recursos limitados y que están saturadas por la presión del día a día, de tal



modo que la generación de espacios y la liberación de tiempo para pensar no son objetivos fáciles. Sin embargo, tenemos que ser claros al respecto y subrayar que la innovación tan solo llegará si viene acompañada de un refuerzo institucional. Ya se ha mencionado que no se trata de

un problema de recursos tangibles (más dinero, más personas, más despachos), sino de madurez organizativa (capacidad estratégica, dedicaciones relacionales, contactos externos). Si no se consigue todo esto, no podemos esperar que las entidades innoven.

Por ejemplo...

En una de las reuniones del programa 'Empoderamos para transformar' pudimos conocer dos experiencias de innovación social que, más allá de sus contenidos concretos, nos demostraron la importancia de disponer de tiempos y espacios para pensar.

- **TrocaSec** es una red de intercambio que facilita espacios y tiempos de encuentro para que los vecinos y vecinas se acerquen entre sí, se conozcan y encuentren apoyo mutuo. La disponibilidad de espacios y tiempos de encuentro es crucial, ya que así se generan conocimientos compartidos e intercambios informales de todo tipo, y se colabora para reforzar la cohesión comunitaria.
- **El Ateneu d'Oficis La Base**, en el barrio del Poble Sec de Barcelona, es un proyecto de trabajo comunitario que dedicó su primer año de existencia a "imaginarse". Este tiempo para hablar y reflexionar ha servido para poner las bases de su enfoque estratégico y voluntad transformadora. Ahora, el Ateneu d'Oficis La Base es ante todo un espacio en el que las personas se encuentran para hacer cosas (desde cocinar hasta efectuar reparaciones en viviendas), y es en este "hacer cosas juntos" donde se trabaja la cohesión social.



Estación de destino: espacios y tiempos para pensar

Un último aspecto que debemos tener en cuenta en nuestro tránsito hacia la innovación es la estación de destino. Saber adónde queremos llegar tiene una importancia crucial tanto para enfocar nuestros esfuerzos como para controlar las expectativas. Antes hablábamos de la capacidad de dotar de sentido el proceso innovador, de asegurarnos de que la reflexión se encamine a una transformación efectiva de la realidad sobre la que queremos intervenir.

→ El éxito de un proceso innovador no radica en *eureka*s, sino en procesos de aprendizaje que mejoren la comprensión de la realidad y establezcan un diálogo constructivo entre la reflexión y la práctica de la organización ←

Demasiado a menudo confundimos la innovación con una especie de *eureka-ya-lo-tenemos*, de manera que ligamos el éxito del proceso al descubrimiento de una solución milagrosa. Esta expectativa frustra la innovación, porque las soluciones milagrosas no existen, o aparecen tan solo de manera muy excepcional. El éxito de un proceso innovador no se encuentra en los *eureka*s, sino en aprendizajes que, en cualquier caso, tienen que satisfacer dos requisitos:

- 1) Aprender no significa controlar una realidad, sino comprenderla e interpretarla mejor. Asumir esta premisa tan simple implica moderar las expectativas y valorar la innovación por lo que nos puede dar: nuevos conocimientos. El paso entre estos nuevos conocimientos y la transformación de la realidad no es inmediato, pero no por ello vamos a menoscabar su importancia. Así, por ejemplo, saber que la exclusión social se explica por factores que no son solo materiales (recursos económicos, vivienda, formación...), sino también inmateriales (redes relacionales o la propia autoestima) no significa que resolvamos el problema, pero sí nos depara nuevas oportunidades para trabajar en esa dirección. Al abordar situaciones de exclusión ligadas a la soledad, el aprendizaje puede generar respuestas innovadoras vinculadas, por ejemplo, a protocolos de seguimiento en períodos de calor extremo, programas para la buena convivencia entre



vecinos u otras iniciativas. Aunque no transformemos la realidad, sí daremos pasos para incidir en ella.



Eduardo Garcia Moreno
Fundación Salud y
Comunidad

“Entendemos que la acción social, por definición, tiene que dar respuestas dinámicas y cercanas. Por ello, creemos que la innovación tiene que formar parte de nuestras propuestas de actuación.”

- 2) Lo que sí deberíamos garantizar es que se tiendan puentes entre los procesos de aprendizaje y la innovación. No podemos garantizar que surjan *eureka*s, pero tampoco aislaremos las ideas innovadoras en una especie de burbuja de laboratorio. Los espacios y los tiempos para “pensar” tienen que generar ideas que estén en contacto con el “hacer” de la organización. No hablamos de trasladar recetas, sino de crear puentes entre el pensar y el hacer. De garantizar un diálogo constructivo y transformador entre la práctica y la reflexión. Dichos puentes se construyen a partir de dos premisas básicas:

- Es imprescindible que las personas y/o unidades que generan conocimiento innovador estén presentes en los órganos de decisión y de ejecución de las entidades. A través del programa ‘Empoderamos para transformar’ hemos constatado lo difícil que es innovar si no existe un compro-

miso claro por parte de la organización. Delegar la innovación en una persona sin que exista una relación estrecha y clara entre esta y la organización equivale a operar sin puente y, como consecuencia, propiciar una innovación que se precipitará en el vacío.

- También es imprescindible que la organización se comprometa con la experimentación. Se necesitarán recursos para poner a prueba las iniciativas (y ver si son acertadas o equivocadas) y que sirvan como puente entre la realidad consolidada y las propuestas innovadoras. Una vez más, si no existe el compromiso para experimentar, las ideas innovadoras volverán a caer en el vacío.

→ La columna vertebral de la organización tiene que querer promover la innovación. Más que voluntades personales, lo que se necesita son voluntades organizativas ←



Por ejemplo...

Un proyecto innovador que se caracteriza por disponer de una inequívoca estación de destino es el modelo de atención a las personas sin techo conocido como 'Primero el hogar' (*Housing First*). En este caso, la fuerza del sentido —conseguir un hogar a partir del que podremos trabajar otros aspectos de la cohesión social— es un aspecto central del modelo.

Tal como se define desde la experiencia impulsada por el **Ayuntamiento de Barcelona**, el servicio 'Primero el hogar' constituye una alternativa al modelo tradicional o de escalera que pasa por ofrecer una vivienda estable y, a partir de ahí, iniciar el proceso de recuperación, autonomía e inserción social de las personas beneficiarias. La asignación de una vivienda es el punto de anclaje en la sociedad y la manera de lograr que la persona sea protagonista de su proceso de mejora. Este enfoque ha comportado todo un proceso de aprendizaje, ya que se trabaja con ingredientes nuevos como la importancia de la vivienda permanente, la desinstitucionalización de la atención y la normalización de las condiciones de vida.

Al mismo tiempo se han tendido puentes desde la idea innovadora hasta la práctica organizativa. Se ha transformado en uno de los ejes estratégicos del Ayuntamiento de Barcelona para proporcionar alojamiento a las personas en situación de exclusión. Su puesta en marcha en la ciudad cuenta con un amplio consenso en el marco de la red de atención a las personas sin hogar (la XAPSLL, por sus iniciales en catalán).



Por último, la experiencia adquirida con el programa 'Empoderamos para transformar' nos ha enseñado que la evaluación de la eficacia de todas esas palancas se deberá llevar a cabo con plena consciencia de ciertas limitaciones vinculadas al tratamiento de la innovación como un proceso de construcción colectiva:

- Solo innovará quien tenga la voluntad de hacerlo, y cuando no se trate de una persona sino de una organización nos preguntaremos de qué manera puede expresar su voluntad de cambio. La columna vertebral de la organización tiene que estar dispuesta a promover la innovación, en algunos casos por medio de sus propios actos y en otros facilitando la actuación de los demás. Más que voluntades personales, lo que se necesita son voluntades organizativas.
- Pero no basta con la mera voluntad. También se precisan determinadas condiciones de dedicación, tiempo, recursos, encargos, etc. Si no se puede disponer de ellas, los intentos de activar procesos innovadores se pueden vivir con la tensión o el desencanto que provoca el "querer y no poder".
- Aunque la voluntad exista y se den las condiciones, todavía falta la capacidad: el conocimiento,

los métodos y los instrumentos con los que se puede dotar de intencionalidad innovadora al cambio y las actividades que hay que realizar. Dentro del programa 'Empoderamos para transformar' era la institución académica la que tenía que aportar conocimientos e instrumentos. Hemos apostado por el acompañamiento colectivo y nos ha quedado la duda de si habría sido necesario un trato más particularizado, difícil de poner en práctica por la diferencia en los ritmos, intensidades, preocupaciones y compromisos. Sin embargo, también es fundamental que se acomoden adecuadamente las expectativas: las personas que han participado en el programa no son alumnos de un curso, sino agentes promotores del proceso de cambio en sus respectivas entidades. Los agentes innovadores son las organizaciones y las personas que las constituyen.

- Para terminar: como ya hemos dicho, la tendencia a buscar respuestas fuera de la organización puede ser un síntoma de debilidad de la propia entidad. La innovación no requiere muchos recursos, pero sí organizaciones lo bastante maduras como para diagnosticar su propia situación y dotarse de una capacidad de reflexión que permita generar lo que hemos llamado "giros sustantivos".



→ Ideas clave

Las entidades de acción social tienen que generar condiciones para la innovación e incidir con ello en sus propias organizaciones:

- Asumir el desconocimiento como paso previo para generar nuevo conocimiento: las entidades tienen que iniciar el proceso innovador por medio del diagnóstico de sus propios límites, las lagunas y las desviaciones que se dan dentro de sus actividades.
- Poner en marcha espacios híbridos efectivos. Dotar a la entidad de momentos formalmente dedicados al diálogo entre sus miembros y con agentes exteriores. Tan solo si se formalizan estos espacios se darán las condiciones para iniciar el proceso innovador.
- Estimular la capacidad de pensar sin las limitaciones del día a día es una condición tan indispensable como difícil de asumir. Las entidades deben ofrecer tiempo complementario y articular técnicas de trabajo que permitan a sus miembros distanciarse de la cotidianidad.

Estas condiciones no se dan de manera natural y no se articulan con facilidad dentro de las organizaciones, de manera que su generación requiere un esfuerzo explícito y sostenido que solo se llevará a cabo si las entidades quieren y pueden. Este esfuerzo puede chocar con cierta debilidad organizativa o estructural por parte de ciertas entidades sociales, pero insistimos en que es indispensable superarla y reforzar a las propias entidades si se quiere aprovechar su potencial innovador.

No existe una fórmula que garantice la innovación, pero sí disponemos de palancas que favorecerán su aparición:



- Palanca 1: inspiraciones. No debemos confundir innovar con imitar, pero sí favorecer la innovación si nos inspiramos en experiencias y conocimientos de organizaciones superiores, otras entidades semejantes, nuestros propios recursos humanos y la ciudadanía con la que nos relacionamos.
- Palanca 2: recursos. Los recursos materiales contribuyen a la innovación, pero no la garantizan. En cambio, son fundamentales el tiempo y el espacio para hablar y para pensar.
- Palanca 3: liderazgo. La innovación siempre es disruptiva, y por ello genera unas resistencias que hacen necesario un liderazgo político dispuesto a superarlas. Dicho liderazgo tiene que poder generar las condiciones necesarias para que se produzca innovación y empujar con fuerza las palancas que la estimulan.
- Palanca 4: metodología. La innovación no es un procedimiento, pero sí un proceso que debemos transitar. La secuencia “diagnóstico – camino – destino” puede servirnos para ordenar este proceso y entender el trabajo que implica la innovación.

3. ¿Nuevos resultados? La innovación en la lucha contra la exclusión



Los orígenes de la innovación social se hallan en las nuevas dinámicas de exclusión y en la realidad de una nueva pobreza. En consecuencia, los resultados que quepa esperar solo se podrán medir en estos términos. Tal y como expresan Morales y Rebollo (2014):

“[Vivimos] un cambio de época en el que las antiguas soluciones no servirán para sostener ni preservar los niveles de protección social, ni la calidad de vida que hasta hace poco estaba al alcance de grandes capas de la población.”²

Al enfrentarnos a este reto, la innovación se vuelve necesaria para adaptar las intervenciones transformadoras de las entidades de acción social a una realidad sustancialmente distinta a la de hace unos años. Sin embargo, al reflexionar sobre el qué y el cómo de la innovación, hemos observado que no podemos confiar ni en las indicaciones de los expertos ni en las recetas de los asesores. La clásica lógica *arriba-abajo* y los tradicionales plan-

teamientos tecnocráticos no son palancas generadoras de innovación.

Esta constatación no resultó siempre fácil para las entidades que participaron en el programa ‘Empoderamos para transformar’, ya que las inercias acumuladas nos inducen a esperar que haya alguien que nos indique el camino, que las innovaciones provengan de innovadores profesionales y capacitados para realizar la tarea.

La innovación, bien lejos de las expectativas más tradicionales, es una fuerza que se halla en las propias organizaciones y en las personas con las que estas trabajan. La innovación requiere que se movilicen esas fuerzas y que, más allá de las indicaciones de los expertos, se confíe en la capacidad de quienes conocen los problemas, han experimentado la realidad y, desde su situación, pueden participar en la generación de conocimiento innovador. Por ello, si queremos favorecer la innovación tendremos que empoderar a las entidades, a sus profesionales

2. Morales, E. i Rebollo, O. (2014). “Potencialitats i Límits de l’Acció Comunitària com a Estratègia Empoderadora en el Context de la Crisi Actual”. *Revista de Treball Social*, núm. 203, 9-22



y a la propia población. Los agentes de la innovación son ellos y, por tanto, solo podremos propiciar la innovación si ellos participan activamente y con poder propio.



Asociación Apropa't

“Como entidad que trabaja en la intervención psicosocial, apostamos por la investigación, la formación y la mejora en la evaluación de proyectos, para lograr que estos sean de calidad. Para no perpetuarlos, para que sean eficaces y, sobre todo, para mejorar la calidad de vida de las personas.”

“Esta situación pone claramente en cuestión el papel que han tenido, y sobre todo el que deberán tener, las instituciones y los profesionales de la acción social, así como el papel que ha jugado y debe jugar la población en la articulación de nuevas respuestas a las necesidades del momento.” (Morales i Rebollo, 2014).

Adicionalmente, aparte de toda la importancia de empoderar a personas y organizaciones de base, la innovación también recae en la capacidad y la oportunidad que puedan tener esas personas para intercambiar conocimientos. Los espacios híbridos (diversidad de actores y de puntos de vista) y las dinámicas dialógicas (hablar y participar) son imprescindibles para transformar los conocimientos en innovaciones.

“Además, parece evidente que hablar del papel de la ciudadanía no se puede entender tan solo como una suma de las acciones individuales de las diversas personas que conforman un sector determinado de la población; por eso hablamos de comunidad, para llamar la atención sobre un conjunto de acciones que tienen una dimensión colectiva [...]” (Morales i Rebollo, 2014).

De acuerdo con la argumentación de los autores citados, trabajar con la comunidad es imprescindible tanto para dar respuesta a las necesidades de las personas como para propiciar una transformación de la sociedad. Así, las prácticas innovadoras deberían servir tanto para ayudar a personas individuales como para proponer nuevas formas de organización colectiva, asegurar la inclusión de todo el mundo y promover la construcción de una sociedad cohesionada.

Así, una sociedad como la nuestra, que experimenta nuevas dinámicas de exclusión social y situaciones insólitas de pobreza, exige que las entidades con voluntad de transformación articulen cuatro ingredientes indispensables: pobreza, innovación, empoderamiento y diálogo. Esto es, que recuerden que el objetivo que jamás hay que olvidar es el combate contra la pobreza, que reconozcan la necesidad de articular respuestas innovadoras ante situaciones que hasta hoy eran desconocidas, y finalmente que sepan que la innovación funciona a partir de entidades y personas empoderadas que intercambian conocimiento.



La puesta en práctica de esta secuencia (ver esquema) no es una tarea sencilla. Con todo, no existen atajos que nos permitan sortear estas dificultades, ni vamos a hallar recetas mágicas. La única vía consiste en apostar por un camino largo y complejo, pero inevitable.

A la hora de evaluar los resultados, no podemos contentarnos con visiones a corto plazo, focalizadas en indicadores cuantitativos. La innovación es una apuesta que solo genera resultados a largo plazo y que, además, lo logra a costa de moverse en círculos, cometer errores y aprender de ellos para seguir avanzando. Cuando evaluemos la innovación, no nos quedaremos con los resultados concretos, sino que haremos aflorar el aprendizaje.

Todo ello implica que:

- Los resultados de la innovación se tienen que medir cualitativamente. Los indicadores cuantitativos podrían ofrecernos una visión distorsionada,

ya que difícilmente medirán un factor intangible como el aprendizaje. Así pues, tendremos que articular un modelo de entrevistas a los actores que nos permita detectar el grado de satisfacción con los procesos innovadores, así como la valoración que se realice de la utilidad de estos en el futuro.

No debemos confundir intangibilidad con invisibilidad. A menudo el aprendizaje no se puede medir de una manera sencilla, pero hay que mostrarlo y extraer consecuencias prácticas. Esto significa que los puentes que relacionan los espacios innovadores y las prácticas organizativas tienen que funcionar muy bien. Es cierto que la innovación nos exigirá cierto tiempo, así como una reflexión que chocará con el día a día de las actuaciones de cada una de las entidades, pero al mismo tiempo la relación entre ambas esferas tiene que ser muy estrecha. En realidad, la verdadera evaluación de nuestra propuesta se hallará en la capacidad de transitar de la innovación a la práctica.



→ Cuando evaluemos la innovación no nos quedaremos con los resultados concretos, sino que haremos aflorar el aprendizaje. No podemos contentarnos con visiones a corto plazo, focalizadas en indicadores cuantitativos ←

- Una parte importante de los resultados de la innovación radica en la transformación de las propias organizaciones. Así, por ejemplo, una de las consecuencias de la innovación debería ser que las entidades de acción social replantearan sus espacios y tiempos de funcionamiento. Un resultado relevante de la innovación es que se reintroduzcan dinámicas relacionales y espacios de encuentro en las maneras de operar de estas entidades.

Cuando las entidades se sienten muy presionadas por las actividades cotidianas y por la escasez crónica de medios, será muy difícil que encuentren momentos y recursos para dedicarse a la propia organización. Sin embargo, se trata de una tarea necesaria e ineludible. Las entidades de acción social que quieran innovar tendrán que reforzar y hacer madurar sus estructuras y dinámicas de funcionamiento.

- La medición de los resultados en términos de transformación de la realidad social sobre la que se opera es esencial, pero no podremos efectuarla a corto plazo. La innovación no debe fijarse en este objetivo, aun sabiendo que las relaciones causales e inmediatas son muy probables. Se recomienda, en todo caso, que las entidades dispongan de sistemas de indicadores (en este caso, de carácter cuantitativo) que les permitan construir series y disponer de una visión panorámica de la realidad con la que trabajan.



→ Una de las consecuencias de la innovación tendría que ser que las entidades se replanteen sus espacios y tiempos de funcionamiento ←

Una mirada panorámica y algo distanciada sobre la realidad es imprescindible para las entidades de acción social. Cuando estas no logran alzar la mira-

da, las rutinas se imponen y la innovación se vuelve quimérica. Tal vez al individuo aislado le resulte demasiado difícil lograr este tipo de visión, por lo que las asociaciones y federaciones de entidades deberían funcionar como plataformas que trabajaran en esa dirección. Tendrían que recoger y analizar datos que permitan a las entidades de base conocer la realidad sobre la que operan y su evolución.

- Para terminar: esta actitud evaluadora es fundamental porque sirve como puente entre las experiencias innovadoras y el funcionamiento ordinario de las organizaciones. Al evaluar los procesos innovadores desde las propias entidades incorporaremos el aprendizaje generado y, aunque el proceso sea lento, ese mismo aprendizaje impregnará la organización.





→ Ideas clave

Por difícil que nos resulte ofrecer recetas que garanticen innovaciones exitosas, no querríamos terminar sin haber presentado un resumen con los cinco puntos básicos que han dado forma a esta publicación. Insistimos en que no se trata de ninguna receta, sino, con mayor modestia, de un resumen de las ideas y herramientas que se pueden emplear para promover la innovación en la lucha contra la pobreza:

1. Punto de partida: ¿Cuál es el problema y por qué no logramos resolverlo?
2. Este punto de partida nos exige un trabajo previo:
 - Detenerse
 - Mirar hacia fuera
 - Explicitar
 - Reconocer barreras
3. Construir las condiciones necesarias:
 - Aceptar la ignorancia y los errores
 - Construir espacios híbridos de relación
 - Incertidumbre creativa, la fuerza del sentido
4. Accionar las palancas:
 - Inspiraciones (superior, lateral, interna y externa)
 - Recursos (comprar tiempos y espacios)
 - Liderazgo (relacional y estratégico)
 - Metodología (punto de partida, camino y destino)
5. Evaluar resultados e impregnar la organización con los aprendizajes logrados

PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA 'EMPODERAMOS PARA TRANSFORMAR'

Entidad impulsora



Institución colaboradora



Dirección

Jordi Gusi, gerente de ECAS

Coordinación técnica



- Óscar Rebollo, director del proyecto
- Bernat Quintana, coordinador IGOP-ECAS -entidades participantes
- Quim Brugué, elaboración del contenido teórico de la metodología
- Júlia Boada, sesiones colectivas, entrevistas a entidades y metodología
- Álvaro Porro, sesiones colectivas

Vocalía de Pobreza de ECAS

- Teresa Crespo, presidenta de ECAS
- Ferran Busquets, Arrels Fundación
- Genís Giner, Fundación Surt
- Joan Uribe, Sant Joan de Déu Servicios Sociales
- Jordi Foix, Fundación Els Tres Turons
- Mercè Darnell, Cáritas Diocesana de Barcelona

Con el apoyo de



Entidades



El programa 'Empoderamos para transformar' empezó con una sesión de trabajo en octubre de 2014, con la participación de unos setenta profesionales pertenecientes a entidades sociales. Intervinieron en las charlas y mesas redondas sobre experiencias del seminario:

- Abdoulaye Fall, Asociación de Comunidades Autofinanciadas (ACAF)
- Àngel Font, director corporativo de Personas y Estrategia de la Fundación "la Caixa"
- Ferran Busquets, miembro de la Vocalía de Pobreza de ECAS
- Fran Rojas, Fundación IReS
- Gloria Muniente, Red Comunitaria del Barrio de Roquetes
- Guillem Fernández, Coop57
- Jordi Gusi, gerente de ECAS
- Óscar Rebollo, director del IGOP
- Quim Brugué, miembro del IGOP
- Teresa Crespo, presidenta de ECAS

entitats
catalanes
d'acció
social



Via Laietana 54, 1r pis
08003 Barcelona
T. 93 295 5946
ecas@acciosocial.org
www.acciosocial.org
@ecasacciosocial



Innovación y empoderamiento en la lucha contra la pobreza nace con la voluntad de facilitar a las entidades de acción social herramientas para poner en marcha procesos de innovación y mejora de su intervención en la lucha contra la pobreza y la exclusión.

A partir de la experiencia del programa 'Empoderamos para transformar', realizado por ECAS con una quincena de entidades sociales, esta guía pone al alcance de todas las organizaciones interesadas en identificar nuevas estrategias de respuesta colectiva a la pobreza y las desigualdades una serie de reflexiones y recomendaciones para emprender el camino. Profundiza en el porqué, el cómo y los resultados de la innovación en la lucha contra la pobreza.

El contenido teórico se enriquece a partir de ejemplos prácticos y de testimonios en primera persona de profesionales que han participado en el programa 'Empoderamos para transformar'. También se incluyen recomendaciones que facilitan la puesta en marcha de procesos de innovación y al final de cada capítulo se resumen las ideas clave del mismo.

IDEAS Y HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN SOCIAL es una colección de publicaciones editadas por ECAS con el objetivo de facilitar a las entidades sociales elementos de reflexión en torno a su propia actividad, así como recursos que contribuyan a mejorarla. Vinculadas en ocasiones a programas más amplios de apoyo a las entidades que forman parte de la federación, son fruto, en cualquier caso, de nuestro compromiso con el fortalecimiento del tercer sector social y de nuestra vocación de servicio al conjunto de las organizaciones no lucrativas que trabajan en el ámbito social.

Con la colaboración de:



Obra Social "la Caixa"

Con el apoyo de:



Generalitat
de Catalunya
**Departament
de Benestar Social
i Família**