


Oportunidades
y barreras a la
innovación: un
estudio cualitativo en
organizaciones del
tercer sector

A decorative graphic consisting of a yellow line that starts from the left edge, goes up to a peak, then down to a point, and finally down to a teal-colored shape at the bottom left. The teal shape is a semi-circle with a small triangular point extending upwards from its top edge.

Edita:

ICONG

Con el apoyo de:

PLENA INCLUSIÓN



ISBN: 978-84-944186-7-9

Madrid, 2018

Elaboración:

José Ramos¹, Oto Luque², Vicente Martínez-Tur², Luminita Patras²,
Yolanda Estreder² y Vicente Peñarroja³

¹ IDOCAL (Universidad de Valencia) e IVIE

² IDOCAL (Universidad de Valencia)

³ Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Barcelona

Diseño:

Crein SL, Servicios Editoriales

www.crein.com

Índice

Prólogo	5
1. Introducción	9
1.1. La innovación en las organizaciones del tercer sector.....	11
1.2. Los objetivos del presente estudio	16
2. Metodología del estudio	19
2.1. Muestra	22
2.2. Procedimiento de análisis cualitativo.....	23
3. Resultados: análisis y clasificación del contenido de las entrevistas	27
3.1. Entorno de las organizaciones y contenidos de la innovación	32
3.1.1. Contexto organizacional del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad	33
3.1.2. Evolución del tercer sector: del asociacionismo de base a la progresiva profesionalización	36
3.1.3. El cambio de paradigma: el caso de las organizaciones para la discapacidad	39
3.1.4. Características propias de las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad	45
3.2. Liderazgo y niveles directivos como factores clave para la innovación	51
3.2.1. Las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para la innovación	54
3.2.2. Otros ámbitos de innovación: marketing, políticas de personas y financiación	57

3.3. Barreras y obstáculos para la innovación en las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad.....	61
3.3.1. Barreras a la innovación procedentes de la dependencia de la financiación pública finalista	62
3.3.2. La influencia de la crisis económica sobre la capacidad innovadora del tercer sector.	67
3.3.3. Resistencias y sesgos presentes en los integrantes del tercer sector.	72
3.3.4. Las exigencias del proceso innovador y sus implicaciones sobre los niveles directivos de las entidades	79
3.3.5. La permanencia de la misión, los objetivos y las necesidades de las entidades como freno para la innovación	85
4. Discusión y conclusiones.	89
5. Referencias	99



Prólogo

En 2005, empezó una fructífera colaboración entre Plena inclusión (antes FEAPS) y el IDOCAL (Universidad de Valencia). Durante estos años, se han desarrollado diferentes proyectos de investigación que han tenido siempre como hilo conductor el estudio de los procesos organizativos en el tercer sector (y más concretamente en organizaciones para personas con discapacidad intelectual), así como su influencia sobre la calidad de vida de los profesionales y usuarios. También se han diseñado procesos de transferencia en dos ámbitos relevantes como son el uso de la técnica de “survey feedback” y la creación de alrededor de setenta equipos autónomos de trabajo (con la participación, dentro de cada equipo, de profesionales, usuarios y familiares) para el diseño y el desarrollo de micro-proyectos de transformación encaminados a la mejora de la auto-determinación y la inclusión social de las personas con discapacidad intelectual. Esta colaboración también ha permitido la preparación y defensa exitosa de varias tesis doctorales, la presentación de trabajos en congresos nacionales e internacionales y numerosas publicaciones en revistas científicas internacionales.

Ahora presentamos un estudio cualitativo sobre la innovación en las organizaciones del tercer sector que ha contado con el apoyo de Plena Inclusión, ICONG y CERMI. En buena medida, esta obra da continuidad a otro libro escrito y publicado en plena crisis económica en nuestro país (Martínez-Tur y Peñarroja, 2012, *La Innovación en el Tercer Sector: ¿Crisis de Iniciativa?*), que fue editado por el ICONG como parte de su esfuerzo para profundizar en el conocimiento de los aspectos críticos que atañen a las organizaciones del Tercer Sector. En aquel libro se anunciaban algunas temáticas críticas para la innovación en el tercer sector como son las fuentes de financiación, la burocratización y la profesionalización, la atomización y la creación de alianzas, el uso de tecnologías, el liderazgo, los juegos de poder y el entorno externo. En el presente libro se analizan estas temáticas (y otras), pero a través del contacto directo (mediante entrevista) con consultores del tercer sector, profesionales y representantes de familiares. Se hacía necesario contrastar las conclusiones extraídas de datos y reflexiones previas con información de “primera mano.” Parece confirmarse que, más allá de la crisis económica, en las organizaciones del tercer sector se han desarrollado políticas y

prácticas que dificultan la innovación. Llevar la iniciativa en la innovación es consustancial a las organizaciones del tercer sector. Al fin y al cabo, su razón de ser tiene que ver con abrir nuevos caminos y liderar cambios sociales que no pueden ser abordados ni por las empresas privadas ni por la Administración pública. Sin embargo, mantener esa iniciativa no es fácil. Del análisis de las entrevistas, que se presenta en este libro, se desprende que hay facilitadores relevantes de la innovación en las organizaciones del tercer sector, pero también hay obstáculos poderosos.

El libro pretende facilitar la comprensión de la innovación en el tercer sector, poniendo el énfasis en los facilitadores y en las barreras u obstáculos. También quiere ofrecer información que sea útil en la actividad profesional y en la toma de decisiones. En el análisis de la información se intercalan aportaciones literales de los entrevistados que ejemplifican la temática en cuestión que se está abordando en cada caso. Con ello que intenta que el lector tenga acceso directo a los principales comentarios de los expertos y representantes de familiares, siempre respetando el anonimato.

Por supuesto, este estudio no habría sido posible sin la participación de muchas personas e instituciones. En nombre de los autores del libro, quiero agradecer la implicación de las personas entrevistadas, el apoyo de Plena inclusión, ICONG y CERMI y el respaldo de la Agencia Estatal de Investigación. También quiero reseñar la contribución de los profesores José Ramos y Oto Luque, quienes, en esta ocasión, han llevado el peso principal en la realización de las entrevistas y el análisis de la información.

Vicente Martínez-Tur

Tavernes de Valldigna, Valencia, enero de 2018

Los autores quieren agradecer el apoyo de Plena inclusión, ICONG y CERMI, así como la participación en las entrevistas de expertos y representantes de familiares. También se ha contado con el respaldo de la Agencia Estatal de Investigación (PSI2013-48509-P, PSI2016-78158-R) y FEDER.

Para cualquier consulta sobre el proyecto contactar con vicente.martinez-tur@uv.es



Introducción

1.1. La innovación en las organizaciones del tercer sector

Las organizaciones del Tercer Sector (organizaciones no gubernamentales de acción social y cooperación al desarrollo), han consolidado a través de su actividad un espacio propio en nuestro país, y han obtenido una enorme legitimidad para desarrollar sus actividades. Estas organizaciones, que se mueven entre la administración pública y la empresa privada, han constituido una vía fundamental a través de la cual la sociedad civil ha conseguido dar respuesta a numerosas demandas y aspiraciones de la ciudadanía, que los poderes públicos y el mercado no conseguían cubrir adecuadamente.

En este camino, las organizaciones del Tercer Sector han tenido necesariamente que desarrollar enormes dosis de iniciativa y de innovación para llevar a cabo sus fines, hacerlo manteniendo su autonomía y su capacidad de autogestión, manteniendo su ánimo no lucrativo y descansando en una amplia participación de voluntariado procedente de la sociedad que las acoge. Sin ninguna duda, la innovación es un principio constituyente de las propias organizaciones, y ha sido al mismo tiempo uno de los motores de su evolución, contribuyendo en buena medida a su crecimiento y efectividad.

La innovación se manifiesta en la propia creación de numerosas organizaciones, que se generan precisamente para atender necesidades sociales que no están adecuadamente atendidas, en muchos casos por su carácter emergente o novedoso. En otros casos, las organizaciones del tercer sector se crean para extender servicios y actuaciones a colectivos de ciudadanos a los que la acción de las empresas e instituciones públicas no consigue atender, o para poner en marcha programas de atención social inexistentes hasta ese momento. Por tanto, la innovación es un elemento consustancial en la aparición y crecimiento de las organizaciones del tercer sector.

Además, las organizaciones del tercer sector se asientan sobre otros dos pilares que refuerzan el papel que la innovación ha tenido

en su génesis, evolución y funcionamiento. Por una parte, el carácter participativo y asociativo de estas organizaciones, que constituyen una vía por la cual la sociedad civil interviene en la prestación de servicios y la atención a las necesidades del conjunto de la comunidad, implica un carácter abierto a la pluralidad de puntos de vista, de reflexión y análisis constante de las líneas de actuación y de los ejes que conforman su acción social. Ese carácter abierto y participativo, con órganos de toma de decisiones en numerosas ocasiones colectivos, con una amplia presencia de voluntariado muy implicado no sólo en dar respuesta a las necesidades sociales sino también en la toma de decisiones, favorece sin duda la innovación en el funcionamiento cotidiano de estas organizaciones.

Por otra parte, la creación de estas organizaciones, en muchas ocasiones a partir de entornos informales y sin mucha experiencia en la gestión, ha supuesto comenzar desde cero, integrando personas (familiares, voluntarios, y en ocasiones profesionales) con diferentes puntos de vista y distintos perfiles profesionales, que han tenido que ser muy imaginativos a la hora de encontrar financiación para atender las necesidades sociales a las que se dirigen. La innovación ha estado favorecida, en muchos casos, por las propias circunstancias que han propiciado la creación de estas organizaciones, y las dificultades para obtener fondos económicos. También, la necesidad de crear una estructura organizacional, la amplia participación de voluntariado, la complejidad en la elaboración de los programas y la cobertura horaria de los servicios y prestaciones, son elementos que han favorecido una actuación innovadora desde los mismos comienzos de las organizaciones del tercer sector.

Estos tres elementos (iniciativa para cubrir necesidades sociales emergentes, espíritu participativo, necesidad de buscar recursos y soluciones de manera imaginativa) no sólo están presentes en la fase de creación de las organizaciones del tercer sector, sino que en buena medida acompañan la evolución y el desarrollo de las mismas. Sin embargo, la teoría organizacional también sugiere que las organizaciones pueden evolucionar hacia una mayor centralización, una mayor complejidad y una mayor formalización, conforme se van haciendo más grandes y más maduras. En particular, la formalización, que permite el desarrollo de las organizaciones, puede, paradójicamente, jugar en contra de la tendencia a la innovación, en la medida en que se van regularizando y estandarizando los procesos organizacionales, se van consolidando estructuras para la toma de decisiones y se va acumulando experiencia que conduce hacia una sistematización de las actividades.

Si entendemos la innovación como un proceso por el que se introducen “nuevas formas de hacer las cosas y/o se hacen nuevas cosas”, y no sólo cómo tener ideas novedosas, aparecen algunos aspectos relevantes en su conceptualización. Una de las definiciones más comúnmente aceptadas considera la innovación como *“la intencionada introducción y aplicación dentro de un rol, grupo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para la unidad relevante de adopción, designados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general. Tales ideas, procesos, etc., no necesitan ser enteramente nuevos o desconocidos para los miembros de la unidad, pero sí deben implicar algún cambio o desafío discernible en relación al status quo”* (West y Farr, 1990, p. 9).

Esta definición permite destacar los principales elementos de la innovación. En primer lugar, destaca en la innovación un componente inherente de aplicabilidad, las innovaciones deben ser aplicadas y traducidas en una “nueva forma de hacer las cosas y/o en hacer nuevas cosas”. En segundo lugar, la innovación consiste en una novedad respecto a la unidad relevante de adopción. Esto implica que las innovaciones suponen una forma de hacer las cosas que es nueva en dicha unidad de aplicación, aunque no lo sea en otras. No se trata, necesariamente, de novedades “radicales”, sino que en muchas ocasiones la innovación consiste en introducir en un determinado entorno una forma de hacer las cosas que es nueva en dicho entorno, aunque se hubiese aplicado previamente en otros lugares, empresas o departamentos. Buena parte de las innovaciones son, por tanto, adaptaciones de formas de hacer las cosas a procesos o entornos donde no se habían aplicado todavía. En tercer lugar, la innovación constituye un beneficio intencionado que puede tener lugar en uno o más niveles de análisis: el rol, el grupo de trabajo y la organización (Ramos, Zornoza y Martín, 2014), pero también la sociedad.

Este elemento de aplicación de novedades ha llevado a diferenciar entre dos fases, o mejor dicho dos tipos de procesos mutuamente interrelacionados, que requerirían competencias y desarrollos claramente diferenciados. Tradicionalmente, se ha distinguido dentro de la innovación organizacional entre la fase de **generación de nuevas ideas** y la fase de **implementación de esas ideas nuevas**. Además, existe cierto consenso a la hora de considerar que la secuencia del proceso de innovación no es ordenada y lineal, sino que el desarrollo de la innovación está constituido por procesos iterativos, disyuntivos y cíclicos, que a menudo resultan estresantes, tanto para las personas que inician el proceso como para los afectados por la implementación (Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004; Paulus, 2002).

En este sentido, la **teoría de la ambidestreza** (*ambidexterity*; Bledow, Frese, Anderson, Erez y Farr, 2009 a, b) trata de explicar el proceso de afrontamiento de las demandas conflictivas que la innovación exige en los múltiples niveles de la organización. Para tener éxito, el proceso innovador exige tanto estrategias de exploración (centradas en la originalidad, el pensamiento divergente, la iniciativa, la diversidad o el razonamiento crítico), como de explotación (que enfatizan la estandarización, la regularidad, el control, etc.), ya sea a lo largo de las distintas fases del proceso (generación de ideas versus implantación), ya sea a través de un proceso iterativo, cíclico y recursivo, cómo ya se ha mencionado. Como consecuencia, en las organizaciones innovadoras se hace necesaria la combinación de habilidades, competencias y estrategias encaminadas a la gestión con éxito de las demandas de exploración y de explotación.

La *ambidestreza* representa la capacidad del sistema organizativo para gestionar y satisfacer las demandas que resultan de ambos tipos de actividades. La integración de dichas actividades se puede producir a través de procesos auto-regulados o bien a través de dirección activa, de manera que se combinen y entren en acción ambos tipos de destrezas, ya sea a partir de diferentes actores o subsistemas (equipos con miembros que poseen diferentes habilidades, distintos equipos con diferente especialización), ya sea con la ejecución de distintas habilidades en distintos momentos del proceso por parte del mismo actor (individuo o grupo).

Al mismo tiempo, resulta de interés mencionar dos distinciones relevantes en relación a la innovación. Por un lado, desde una aproximación socio-técnica (Anderson y King, 1993) se ha diferenciado entre innovaciones técnicas y administrativas. Damanpour (1987) define la innovación técnica como aquello que ocurre en los sistemas técnicos de una organización y se relaciona directamente con su actividad primaria, como la aplicación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de nuevos elementos en la producción de una organización o funcionamiento de servicios. En cambio, se define innovación administrativa como aquello que ocurre en el sistema social de una organización, como la aplicación de una nueva manera de seleccionar personal, la asignación de recursos y tareas de estructura, la autoridad o los incentivos. Comprende innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas (Pons, 2009).

Por otro lado, cabe distinguir las innovaciones en cuanto a su grado de novedad en términos absolutos. Así, puede diferenciarse la innovación radical, que produce cambios fundamentales en las actividades de una organización o de una industria con respecto a las

prácticas existentes, de la innovación gradual o convergente, que representa cambios marginales respecto a las prácticas habituales existentes en el sector o la organización (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

A partir de estas consideraciones teóricas, puede destacarse que las organizaciones del tercer sector han desarrollado tradicionalmente tanto innovaciones técnicas (centradas en la prestación de los servicios y los procedimientos de actuación), como innovaciones administrativas (que afectan a los procesos organizativos, de gestión y de toma de decisiones, de dirección del personal, etc.), y pudieran haber realizado tanto innovaciones radicales como procesos de innovación graduales o incrementales. En este sentido, los procesos de formalización que pueden haber acompañado a la evolución y madurez de las organizaciones, no son tanto un obstáculo o un freno a la innovación sino uno de los requerimientos que pueden ser necesarios para la implementación de las ideas innovadoras a la práctica organizacional.

La investigación sobre la innovación en las organizaciones ha señalado los principales antecedentes de la misma. Así, a nivel individual (el grado en que las personas desarrollan conductas innovadoras), se ha destacado la importancia de diversas variables. Algunas son características de las personas, como algunas características de personalidad, o su grado de proactividad e iniciativa personal, su grado de autoeficacia, sus conocimientos respecto al desempeño del puesto a realizar, su diferente orientación motivacional (orientación al aprendizaje versus orientación al rendimiento), o el estado afectivo y las emociones. Por otro lado, las características de la tarea, el nivel de demandas y las condiciones de trabajo, también influyen poderosamente en el desarrollo de conductas innovadoras. Asimismo, también afectan variables del entorno social, en especial el clima y la cultura organizacionales, así como las prácticas de recursos humanos, que pueden favorecer o no la aparición de conductas innovadoras, así como el grado de participación o el sistema de recompensas en la organización.

Por otra parte, si nos centramos en el nivel organizacional, atendiendo a la innovación que se produce en el conjunto de las instituciones, que va más allá de la conducta innovadora realizada por las personas a nivel individual o los grupos innovadores, aparecen otras variables favorecedoras de la innovación. Además del clima laboral abierto y colaborador, pueden influir determinados estilos de liderazgo o determinadas prácticas de recursos humanos. La innovación también puede verse favorecida por un mayor tamaño de la entidad, características estructurales como la descentralización,

o por determinadas estrategias como la integración de entidades. También pueden ser relevantes aspectos como el nivel de incertidumbre del entorno, el nivel de competitividad del sector en que se mueven las organizaciones, así como variables estructurales del mercado laboral (tasa de desempleo, nivel de riqueza, inversión en I+D, etc.) (Ramos, Zornoza y Martín, 2014).

Los estudios que han analizado con detalle la innovación en las organizaciones del tercer sector no son muy numerosos. Uno de esos estudios se ha centrado en analizar la situación que han atravesado recientemente las organizaciones del tercer sector en nuestro país, y cómo diversos factores pueden estar afectando al nivel de innovación que han venido desarrollando tradicionalmente (Martínez-Tur y Peñarroja, 2012). Estos autores plantean que la crisis económica que ha azotado a España en los últimos años, y de manera particular al tercer sector, ha podido acentuar las dificultades para la innovación. En ese trabajo se aportan datos y reflexiones sobre la innovación en el tercer sector y su vinculación con aspectos como la dependencia del Estado, la diversidad de fuentes de financiación, la burocratización y profesionalización, la comunicación y la transparencia, la rendición de cuentas, la atomización y la creación de alianzas, el uso de tecnologías, el liderazgo, los juegos de poder y el entorno externo. Esta reflexión requería un esfuerzo adicional y complementario, más centrado en cómo viven la innovación sus actores (profesionales, expertos y representantes de familiares), que es el que se aborda en el presente estudio cualitativo. A continuación, y tras plantear los objetivos que se persiguen y la metodología empleada, se describirán los principales resultados.

1.2. Los objetivos del presente estudio

A partir del análisis realizado por Martínez-Tur y Peñarroja (2012), el presente trabajo pretende analizar con cierta profundidad cómo han evolucionado las organizaciones del tercer sector en los últimos años, en relación con la innovación, tanto técnica como de gestión, que llevan a cabo en su actuación cotidiana. En particular, se pretende realizar un análisis cualitativo de los aspectos facilitadores de la innovación en estas organizaciones, así como de los elementos que obstaculizan o dificultan la necesaria actuación innovadora. Las reflexiones de los autores mencionados guiarán un proceso de indagación a través de las opiniones de un grupo de expertos vinculados a la gestión y actuación de organizaciones no gubernamentales des-

de hace años. Esta estrategia de análisis cualitativo permite explorar con detalle las interpretaciones que se realizan de la actual situación, y profundizar en los procesos internos de las organizaciones y de los significados que los cambios sociales experimentados en los últimos años han desempeñado con respecto a la innovación en el tercer sector. Cabe destacar que, frente a los estudios cuantitativos, que pretenden reflejar a través de una muestra representativa de las entidades, una descripción de los fenómenos más frecuentes, los estudios cualitativos permiten adentrarse de manera particular en situaciones que ejemplifican lo que ocurre y tratan de ahondar en los *cómo* y los *porqués* de lo que ocurre, aun a riesgo de perder representatividad. La realización de entrevistas individuales con verdaderos expertos del tercer sector permite abordar los procesos de cambio con una perspectiva más analítica y sosegada. Los expertos participantes en el estudio se han escogido a partir de una variedad de organizaciones, tanto de alcance nacional como autonómico o local, integrando miembros tanto de federaciones o asociaciones de entidades como de organizaciones independientes, y que abordan distintos ámbitos de actuación social. No obstante, una parte significativa de los expertos pertenecen al ámbito de la atención y servicios a personas con discapacidad. Ello permite un análisis de carácter más global sobre el conjunto de organizaciones del tercer sector, junto con un análisis más detallado de un subsector particular, con una marcada idiosincrasia, que permite desentrañar más detalladamente algunas de las tendencias que ocurren en dicho subsector, y que pueden ilustrar con mayor finura algunas de las estrategias que dichas organizaciones están llevando a cabo. Así pues, el análisis más específico de organizaciones en el sector de la discapacidad intelectual permite contrastar las aportaciones realizadas para el conjunto de entidades del tercer sector.

En el análisis cualitativo, cuyos resultados se plasman en los capítulos siguientes, se han abordado algunas de las cuestiones apuntadas por Martínez-Tur y Peñarroja (la crisis económica, la dependencia económica de la financiación pública, los cambios en los valores sociales, las nuevas tecnologías), y otros distintos que surgieron en las entrevistas realizadas, que se plantearon de manera abierta y general, sin predisponer a los expertos a examinar cuestiones particulares que interesaran de antemano a los investigadores. En el siguiente capítulo se explica la metodología seguida en este estudio, y el procedimiento mediante el cual las aportaciones de los expertos son analizadas y clasificadas en bloques de contenidos. Estas aportaciones se comentan extensamente en el tercer capítulo. En él, se ha pretendido dar sentido e interpretación a las aportaciones de los expertos, pero manteniendo comentarios literales de los mismos, que permiten ejemplificar y, por tanto, comprender en toda su

complejidad, el verdadero alcance de su análisis de la innovación en las organizaciones del tercer sector. Por último, el cuarto capítulo trata de sintetizar las diferentes aportaciones y establecer algunas conclusiones que puedan ser valiosas para las entidades del tercer sector y para los agentes implicados en su dirección y desarrollo, así como a sus destinatarios y a los organismos públicos que tratan cotidianamente con las organizaciones no gubernamentales para la prestación de servicios. Confiamos en que el análisis de los expertos y las conclusiones extraídas a partir de ellos sean de utilidad para las organizaciones del tercer sector.



Metodología del estudio

El presente estudio cualitativo se desarrolló a partir de entrevistas semi-estructuradas en profundidad, realizadas a 11 personas con experiencia en el tercer sector en España. El estudio contó con la evaluación positiva del Comité de Ética de la universidad del primer autor. Las entrevistas se realizaron de forma presencial (cara a cara), y fueron grabadas en audio con el consentimiento de los entrevistados. Un miembro del equipo investigador realizó ocho de las entrevistas, y un segundo investigador realizó las tres entrevistas restantes. Se preparó un guion para la entrevista que planteaba a los entrevistados una serie de preguntas amplias y generales. El entrevistador presentó estas cuestiones al inicio de la entrevista, tras mencionar el objetivo de la misma, y dio la palabra a los entrevistados. Durante el desarrollo de la entrevista, el entrevistador sólo realizó breves intervenciones para ordenar los contenidos, precisar las respuestas de los entrevistados o para profundizar en los comentarios, pero no se introdujeron cuestiones nuevas. Los entrevistados se expresaron libremente, desarrollaron sus aportaciones sin restricciones de tiempo y fueron tratando los diversos temas a su conveniencia.

El guión de la entrevista presentó las siguientes cuestiones:

1. La organización y su contexto: Se solicitó a los entrevistados una breve descripción de la organización, sus fines y actividades, de su relación con la administración pública, el sector privado y otras asociaciones, las fuentes de financiación, así como las características del sector en términos de profesionalización, burocratización, descentralización y uso de nuevas tecnologías.
2. La innovación en el tercer sector. Se planteó a los entrevistados que la innovación puede entenderse como hacer cosas nuevas, hacer las mismas cosas de una manera nueva, o extender los servicios y actividades a otros colectivos (usuarios distintos, otras zonas, etc.). También se les planteó que la innovación puede hacer referencia tanto a los servicios y actividades como a los procesos organizativos y de gestión. A partir de estas premisas, se solicitó a los entrevistados que describiesen el nivel de innovación del tercer sector, la existencia de demandas tradicionales y emergentes, y su consolidación, la relevancia de la innovación en el sector, cómo se incorporan las demandas emergentes, y cómo se produce la innovación de actividades y de procesos en el sector.

3. Se solicitó a los entrevistados que considerasen los principales retos y oportunidades que presenta el tercer sector para la innovación, y cuáles son los principales aspectos que pueden facilitar la incorporación de innovaciones. Asimismo, se solicitó que comentasen en profundidad todos aquellos factores que actúan como barreras y obstáculos dificultando la incorporación de innovaciones en el tercer sector, así como el papel que la crisis económica y la estructura de financiación de las entidades del tercer sector juega en el proceso de innovación de estas organizaciones, y las oportunidades para la innovación que ofrecen las nuevas tecnologías.

La duración de las entrevistas fue de aproximadamente 40 minutos para dos de ellas, mientras que las nueve entrevistas restantes tuvieron una duración entre 70 y 95 minutos. Las entrevistas fueron registradas en audio y transcritas literalmente para el posterior análisis de sus contenidos.

2.1. Muestra

Para realizar el estudio cualitativo, se solicitó a ICONG (Instituto para la Calidad de las ONG), “Plena Inclusión” (organización que representa en España a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo) y CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad), entidades colaboradoras con los proyectos de investigación en los que se enmarca el presente estudio. Se buscaba que participaran en el estudio tanto profesionales como directivos de distintas entidades del tercer sector y también por representantes de las juntas directivas de asociaciones para la discapacidad intelectual. La muestra final estuvo compuesta por once participantes.

De los once entrevistados, tres de ellos desempeñan roles exclusivamente profesionales, y en particular trabajan como consultores externos para diferentes entidades de distintos subsectores de actividad. Otros seis participantes son directivos de carácter profesional, tres de ellos de organizaciones para la discapacidad intelectual y otros tres de entidades de diferentes subsectores de actividad (infancia y juventud, exclusión social, voluntariado). Finalmente, dos entrevistados son representantes de las familias en las juntas directivas de organizaciones para la discapacidad intelectual, y constituyen el colectivo con menor representación en la muestra debido a las dificultades para concertar la entrevista, como resultado de su desempeño profesional en otras actividades. Seis de los entrevistados son varones (54,5%), y cinco son mujeres (45,5%), y todos

ellos tienen al menos una experiencia de 10 años en el ámbito del tercer sector, siempre en la misma organización a excepción de los tres consultores externos. Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los entrevistados en el caso de los tres consultores externos, en la sede de las asociaciones en cinco casos, y en instalaciones universitarias públicas en los tres casos restantes.

De los tres consultores, dos de ellos trabajan como agentes “free-lance” asesorando a entidades del tercer sector a nivel nacional, mientras que el tercero pertenece a una entidad del tercer sector especializada en consultoría a ONG’s, que trabaja a nivel internacional. Los representantes de las familias en las juntas directivas de organizaciones para la discapacidad intelectual forman parte de una asociación local federada con otras a nivel nacional, en un caso, y de una organización de pequeño tamaño que opera a nivel nacional. El personal directivo pertenece a organizaciones de ámbito autonómico-regional (en tres casos), o forma parte de organizaciones de tipo confederal, dos de ellas a nivel nacional y otra a nivel autonómico-regional.

2.2. Procedimiento de análisis cualitativo

Las entrevistas se han analizado a través de un análisis de contenido realizado por dos miembros del equipo de investigación. El procedimiento se basó en los criterios de Burnard (1991; 1995), que son aceptados, a escala internacional, como un método válido en la investigación cualitativa a través de entrevista (Burnard et al., 2008; Janlöv et al., 2006). Para ello, se identifican los patrones, las similitudes y las diferencias de las distintas aportaciones, y se agrupan en categorías que tendrán ideas y argumentos similares. Por tanto, el contenido del texto de las entrevistas se fue reduciendo progresivamente. Para analizar el contenido de las entrevistas, los investigadores realizaron un proceso iterativo de codificación selectiva, desarrollando los siguientes pasos:

- a) Las entrevistas son transcritas literalmente, y se analizan junto con las notas tomadas por los entrevistadores durante su realización.
- b) Cada uno de los dos analistas realiza una lectura completa de cada entrevista para darle un significado global.

- c) Se codifica cada entrevista de forma independiente por cada analista. Se espera que cada entrevista dé lugar a un buen número de códigos que reflejen los diferentes aspectos tratados durante la entrevista.
- d) Se realiza una comparación de la codificación realizada por cada analista. En aquellos casos en los que la codificación de cada uno es diferente, se discute para llegar a un acuerdo acerca del código más adecuado.
- e) Se analizan las distintas categorías (códigos asignados), para agrupar aquellos que están relacionados en categorías más amplias. Se itera este proceso hasta que se llega a un número de categorías manejable.
- f) Se confirma que las categorías resultantes cubran adecuadamente el contenido de las entrevistas realizadas a partir de una lectura completa de las mismas, para comprobar que no se pierden elementos relevantes.
- g) Se resume el contenido de cada categoría, se da sentido a las diferentes aportaciones integradas en la misma, y se escogen citas literales de las entrevistas que ilustren adecuadamente los contenidos integrados en cada categoría.

Tras la lectura de todas las entrevistas, los dos investigadores identificaron cada una de las unidades de contenido de las transcripciones, para un total de 295 aportaciones o unidades de contenido relevantes (frases o párrafos con información distintiva). Cada uno de los investigadores realizó por separado una primera clasificación de las mismas en función de los grandes temas identificados en las entrevistas (codificación de primer orden). Estos dos investigadores analizaron conjuntamente la primera clasificación y la adscripción de cada una de las unidades de contenido a las categorías identificadas. Tras este primer análisis, cada uno de los investigadores realizó un segundo análisis de las unidades de contenido para elaborar una clasificación más detallada y fina de los distintos temas o categorías (codificación de segundo orden). Los dos investigadores revisaron esta segunda codificación, acordaron la formulación más precisa de cada una de las categorías y revisaron la asignación final de cada unidad de contenido a las categorías de segundo orden. En los pocos casos en que hubo discrepancia en la asignación, los dos investigadores acordaron por consenso en qué categoría clasificar cada aportación.

En el apartado siguiente se presentan las diferentes categorías en las que se clasificaron la totalidad de aportaciones de los entrevistados (unidades de contenido), estructuradas a partir de las grandes cuestiones planteadas en el guión de las entrevistas. Por un lado, se analiza el entorno organizacional y la innovación en las organizaciones del tercer sector, que integra 53 aportaciones. En segundo lugar, se analizan los retos y oportunidades para la innovación en estas organizaciones, apartado que integra 114 aportaciones de los entrevistados. Por último, un tercer bloque se refiere a las barreras y obstáculos a la innovación, con un total de 128 aportaciones distintas. En cada uno de estos tres bloques o apartados, se describen las principales categorías de contenidos.



Resultados:
análisis y clasificación
del contenido
de las entrevistas

El análisis de los contenidos de las entrevistas realizadas se presenta agrupado en tres bloques principales, atendiendo a las tres grandes cuestiones planteadas. En el primer bloque, se recogen estructuradas y agrupadas las principales intervenciones de los entrevistados relativas a la descripción del **entorno organizacional** al que pertenecen los entrevistados y a la descripción de **la situación de sus organizaciones** en relación con la innovación. En este apartado, los comentarios se agrupan en dos categorías principales, la primera referida al contexto organizacional, y la segunda a la evolución de las organizaciones del tercer sector. En el segundo bloque, se recogen las principales aportaciones de los entrevistados relativas a los **retos, oportunidades y facilitadores para la innovación en sus respectivas organizaciones**. En este caso, las aportaciones realizadas permiten identificar cinco categorías principales, en función de su contenido: las características de las propias organizaciones, la dirección y liderazgo de las mismas, las nuevas tecnologías, el cambio de paradigma en las entidades sobre discapacidad intelectual y otros aspectos concretos. Por último, en el tercer bloque de aportaciones, las declaraciones de los entrevistados tienen que ver con las **barreras y los obstáculos que perciben a la innovación en las organizaciones de su sector**. En este caso, que presenta el mayor número de aportaciones, en consonancia con el mayor tiempo dedicado a esta cuestión durante las entrevistas, se identifican cinco categorías principales: la dependencia de la financiación pública, los efectos de la crisis económica, las resistencias de los integrantes del tercer sector, las exigencias del proceso de innovación y la permanencia de la misión y los objetivos. En cada una de esas categorías, se distinguen también diferentes subcategorías o aspectos más específicos, según las distintas aportaciones de los expertos. La Tabla 1 resume las categorías en las que se han clasificado las aportaciones realizadas por los entrevistados, y presenta las principales ideas fuerza que se integran en cada una de esas categorías.

A continuación, se sintetizan las diferentes aportaciones agrupadas en cada una de las categorías, tratando de detallar los aspectos más relevantes y los diferentes matices y aspectos específicos considerados en cada una de ellas. Además, para ilustrar el contenido de los diferentes apartados incluidos en cada categoría, se incluye una o varias de las aportaciones literales de los entrevistados que mejor sintetizen el conjunto de los comentarios agrupados en ella, señalando de qué entrevistado proceden (los consultores externos se

identifican con los códigos C1, C2, y C3, los directivos profesionales pertenecientes a entidades de diversos ámbitos del tercer sector se identifican como MG1, MG2 y MG3, los directivos profesionales pertenecientes a organizaciones específicas para la discapacidad se identifican como MD1, MD2 y MD3, y los representantes en juntas directivas de organizaciones para la discapacidad se identifican como RF1 y RF2). En el Anexo I, se categorizan los distintos expertos entrevistados.

Tabla 1- Clasificación de las aportaciones de las entrevistas y síntesis de los contenidos incluidos en cada categoría

Áreas temáticas	Categorías	Ideas fuerza
1-Entorno organizacional y contenido de las innovaciones	1.1- Contexto organizacional de las organizaciones del tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> • Enorme diversidad y variedad • Estructuras de coordinación • Compromiso con los valores • Financiación pública y escasa estructura
	1.2- Evolución del tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> • Del asociacionismo de base a la progresiva profesionalización
2-Retos, oportunidades y facilitadores para la innovación	2.1- El cambio de paradigma hacia la autodeterminación de las personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • El paradigma de la autodeterminación como motor del cambio • La consideración de las demandas de cada usuario • Nuevos procesos de gestión y nuevas formas de relación • La participación en las organizaciones para la discapacidad • El trabajo en la comunidad

	2.2- Las características propias de las entidades y las organizaciones para la discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso con el objetivo de la transformación social • Poder de convocatoria y movilización social • Colaboración, trabajo en red, transversalidad • Énfasis en la participación en la toma de decisiones • Profesionalización, especialización y estructuración del sector
	2.3- El liderazgo y los niveles directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Convencimiento en el valor de la innovación • Apoyo de la dirección a la innovación • Incorporación de profesionales de otros sectores • Renovación de las juntas directivas
	2.4- Las tecnologías de la información y la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la creación de nuevos servicios • Apoyo para procesos organizacionales (participación, comunicación, estudios, gestión, ...) • Oportunidades de financiación para innovaciones tecnológicas
	2.5- Otros ámbitos concretos que suponen un reto para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing innovador centrado en los valores y las emociones • Evaluación del impacto • Aplicar los valores del tercer sector a la gestión del personal • Nuevas fórmulas de financiación
3- Obstáculos y barreras para la innovación	3.1- Dependencia de la financiación pública	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter finalista y rígido de la financiación pública • Adaptación a las oportunidades de financiación • Dificultad para financiar la estructura: ajuste de recursos • Escasez de alternativas a la financiación pública

	3.2- Influencia de la crisis económica sobre la capacidad de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte en la financiación global del sector • Prudencia y reducción de actividad • La crisis como oportunidad para la innovación
	3.3- Resistencias y sesgos en los integrantes del tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo, inercia y rutina • Falta de cualificación y conocimientos para la innovación • Miedos a la novedad, la incertidumbre, críticas, falta de control • Resistencia a cambiar los modelos mentales • Resistencia a las propuestas de otras entidades
	3.4- Las exigencias del proceso innovador y sus implicaciones sobre los niveles directivos de las entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de tiempo, esfuerzo y recursos, sin garantía de éxito • Necesidad de sistematización y sostenibilidad económica • Orientación directiva hacia la estabilidad y el control • Innovaciones profesionales vs. Reticencias de los directivos
	3.5- Permanencia de la misión y los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de la misión • Las innovaciones como potencial desviación de los objetivos

3.1. Entorno de las organizaciones y contenidos de la innovación

En las entrevistas realizadas se dedicaron los primeros minutos a indagar en el entorno organizacional y la situación concreta de las organizaciones a las que pertenecían los entrevistados, si bien este tema ocupó menos tiempo y menor profundidad que las cuestiones relacionadas con los retos y oportunidades para la innovación y las barreras y obstáculos. En relación con esta primera cuestión referida a la contextualización de sus organizaciones, sus aportaciones se han clasificado en dos categorías principales. Diversas aportaciones se centraron en describir el **contexto organizativo y social** en el que se mueve en la actualidad

la mayor parte de organizaciones del tercer sector de acción social, tanto en el ámbito de la discapacidad como en otros (adicciones, exclusión social, infancia y juventud, etc.), mientras que **la evolución seguida por estas entidades** en España fue objeto de una breve serie de comentarios de los entrevistados.

3.1.1. Contexto organizacional del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad

Los entrevistados no ofrecieron una panorámica completa y detallada acerca de la situación y la evolución del sector, que hubiese requerido un estudio pormenorizado en sí mismo. No obstante, es relevante recoger algunas de las intervenciones de los entrevistados, que permiten situar a las organizaciones españolas del tercer sector de acción social, y en particular las relacionadas con la discapacidad, en el momento actual.

Respecto al contexto organizacional, los entrevistados destacaron la enorme **variedad y diversidad de las organizaciones**, tanto en relación con los orígenes, tamaño y volumen de actividad, como con respecto a la implantación geográfica y la especialización en la atención de diversas necesidades sociales. Así, el tercer sector de acción social español integra tanto organizaciones con un arraigo local o provincial muy concreto y un gran nivel de especialización, como organizaciones que actúan a nivel nacional, federaciones que agrupan a diversas entidades con distinto nivel de arraigo territorial o incluso organizaciones intersectoriales que atienden a numerosos colectivos con necesidades sociales muy diversificadas. Asimismo, aunque el voluntariado constituye un elemento fundamental en todas ellas, existen importantes diferencias en el nivel de profesionalización de las organizaciones, entendido como la proporción de personal contratado en relación con el número de socios, colaboradores o integrantes totales de la organización. En cuanto a su origen, las más antiguas proceden de movimientos vinculados a la Iglesia Católica, otras muchas se han desarrollado desde la comunidad agrupando a familias de personas con problemáticas concretas (por ejemplo, discapacidad o adicciones) y otras están vinculadas a distintos movimientos sociales. Aunque coexisten entidades con gran tradición junto con otras de creación reciente, una parte muy significativa del sector se desarrolló a finales de los 70 y durante los años 80.

“En el ámbito de la atención a las adicciones, el movimiento asociativo es increíblemente heterogéneo. Encontramos organizaciones de tamaños muy distintos, desde una asociación de barrio que tiene un voluntario y un educador, a grandes multinacionales que están en toda España con

servicios estructurados y con un montón de recursos y con unos presupuestos inmensos. Nos encontramos con organizaciones que en general tienen una media de 25 años de recorrido, aunque ese recorrido ha sido distinto. Todas partieron del mismo lugar, un asociacionismo de base, de movimientos familiares, principalmente de madres... casi siempre de madres y familiares y amigos del entorno de la persona con el problema de adicción. Todo lo que se empezó a generar a nivel de estructuras asociativas eran por puro ensayo y error, fue el momento de mayor creatividad que ha ocurrido en el movimiento asociativo porque no había absolutamente nada” (C1)

“La historia marca mucho el presente de las organizaciones y la realidad que se vive. Al principio, en nuestra confederación había muchas entidades vinculadas a la Iglesia porque el voluntariado en esos momentos estaba más vinculados a esos aspectos, a esa tensión social. Luego han ido entrando otras entidades muchísimo más laicas, muchísimo más de izquierdas o derechas y de todas las tendencias. Ahora es un entramado un poco ecléctico en ese sentido, pero eso es lo que le da el valor. Haber ido vinculando ese tipo de entidades con diferentes ideologías y diferentes posicionamientos nos ha ido haciendo trabajar más en lo común, más en lo que nos une que en lo que nos separa...” (MG3)

Otro de los elementos que conviene destacar, consiste en la **existencia de estructuras que pretenden coordinar** los diferentes subsectores de actividad (adicciones, discapacidad, voluntariado), a través de plataformas, asociaciones de entidades o confederaciones. La existencia de estas estructuras, y su papel muy activo, permite complementar la riqueza que produce la diversidad con una línea común de actuaciones, iniciativas y objetivos, establecer puntos de acuerdo y tener una mayor capacidad de influencia. Sin este tipo de iniciativas de coordinación no puede entenderse la actual situación del tercer sector, y la evolución que ha seguido en los últimos años. Además, en algunos casos, estas estructuras constituyen un potente elemento de innovación.

“Cada asociación va vinculada a algún tipo de recurso y eso hace que haya una variabilidad tremenda de despliegue de recursos... Hablamos de unas 8000 personas con discapacidad, y un número muy importante de profesionales Y nuestro trabajo en la confederación es vertebrar todo esto a nivel de apoyos” (MD1)

“Esta idea de abajo a arriba es muy significativa en la cultura organizacional de nuestra confederación. Desde luego no hemos creado sucursales ni delegaciones ni franquicias, sino que cada entidad que se mantiene por su propio pie y luego voluntariamente se han ido agrupando” (MD3)

Por otra parte, algunas intervenciones subrayaron la importancia que en las organizaciones del tercer sector tiene el **compromiso con los valores** por parte de sus integrantes, que de manera frecuente trabajan con enormes dosis de altruismo, bajo fórmulas de **voluntariado**. En ocasiones, este componente de voluntariado es tan fuerte, que puede dificultar la diferenciación entre los diferentes roles y agentes que pertenecen a las organizaciones del tercer sector, en buena medida como consecuencia de su origen. Tanto los profesionales contratados como los niveles directivos están impregnados del componente de voluntariado y del compromiso con los valores de estas organizaciones, lo que explica algunas peculiaridades en el funcionamiento de estas entidades, tanto en lo que tiene que ver con la diferenciación de funciones como en la participación en la toma de decisiones y en la gestión ordinaria de las mismas.

“Estas entidades tienen que ver con una palabra que no está de moda que es “militancia”. Son entidades en las que sus propios voluntarios y directivos son bastante militantes, no sólo en la misión que tienen, en la lucha por la transformación social, sino también en la forma de gestionar esa misión, el tipo de entidad que es, que habla mucho de participación, de democracia, del tema asambleario... Son procesos mucho más lentos, mucho más ricos también, pero que marcan sin ninguna duda cómo trabajamos” (MG2)

“La diferencia más grande que hay con otras entidades ... es esa militancia del equipo directivo y de los voluntarios. Nosotros difícilmente hacemos distinción entre socios y voluntarios, el papel de socio-voluntario es lo más normal del mundo” (MG2)

Por otra parte, diversas aportaciones mencionaron la **financiación de las organizaciones** del tercer sector. Procede mayoritariamente de **fondos públicos a través de subvenciones, de convocatorias públicas** y en algunos casos de la prestación de servicios que son financiados por la administración (local, autonómica o nacional) indirectamente, a través de convenios de colaboración o por la prestación de servicios que son responsabilidad de las administraciones públicas. Junto a ello, las aportaciones de los socios, algunas fuentes de financiación privada y la obtención de fondos por la realización de actividades (desde ferias, mercadillos

o tómbolas a la realización de actividades abiertas a no asociados), completan la financiación de estas organizaciones. Esto dificulta, en muchos casos, el mantenimiento de la estructura organizativa y su sostenibilidad, ya que las oportunidades para captar recursos con que financiar esa estructura son muy escasas. Por ello, buena parte de las organizaciones del tercer sector deben funcionar con **estructuras mucho más reducidas** que otro tipo de organizaciones comparables en términos de tamaño o volumen.

“Este tipo de entidades requiere de un funcionamiento y un mantenimiento probablemente más pequeño que otras, con un equipo humano pequeño y con medios muy ajustados, incluso precarios, pero muy poca estructura. Nosotros tenemos la suerte de trabajar con cesión de sedes, no gastamos en alquiler ni tenemos inmuebles... Pero estos son unos gastos importantísimos que normalmente a los financiadores privados o a los donantes, les encaja muy mal donar dinero para eso... Donar dinero para un proyecto o una causa concreta no hay tanto problema, pero para estructura sí” (MG2)

“La mayoría de organizaciones sociales, a partir de determinado tamaño, lo que no está asignado exclusivamente a intervención, es un 10% en personal y en recursos. Aparece en muchas memorias, un 10 o 12%... un 15%. Hablamos de dirección, administración, recursos humanos, contabilidad, etc. No tienen estructuras súper potentes a pesar de ser grandes...” (C2)

“El 60% procede de fondos públicos más o menos y un 40% de privados. Fondos públicos por todo tipo de subvenciones a las que podemos acceder por la tarea que realizamos., sanidad y asuntos sociales de las diferentes administraciones (local, autonómica, nacional). El 40% de financiación privada la conseguimos o a entidades privadas o haciendo actos solidarios. Una parte de la financiación puede ser en especie, por ejemplo, la cesión de la sede” (RF2)

“Gran parte de nuestra financiación procede del sector público y además son los que nos derivan la mayor parte de las plazas residenciales que gestionamos para atender a personas con discapacidad” (MD2)

3.1.2. Evolución del tercer sector: del asociacionismo de base a la progresiva profesionalización

Una breve serie de aportaciones de los entrevistados hicieron referencia a distintos aspectos de la **evolución** seguida por las organizaciones del tercer sector. Aunque existen excepciones, la mayoría de organizaciones han recorrido un largo camino **desde los orígenes basados en el asociacionismo de base** más estricto, **hacia una progresiva profesionalización**, con objeto de atender demandas cada vez más complejas con una mayor calidad de servicio. Esta profesionalización ha sido muy dependiente de la obtención de recursos financieros que permitiesen la contratación de profesionales especializados. A la progresiva profesionalización, que conlleva una visión más especializada y menos global por parte de los integrantes de las organizaciones, le siguió la incorporación de figuras de coordinación y de gestión que dotaron de mayor estructuración y continuidad a las actuaciones de estas entidades. La profesionalización fue acompañada de una mayor relación (y en ocasiones dependencia) con las administraciones públicas, que comenzaron a derivar a organizaciones del tercer sector la prestación de determinados servicios y la cobertura de determinadas necesidades sociales, mediante diversas fórmulas de financiación directas (por ejemplo, convenios de prestación de servicios) o indirectas (por ejemplo, subvenciones a las entidades, ayudas para la realización de proyectos, convenios de colaboración, etc.). Todo ello aumentó la complejidad del funcionamiento de las organizaciones, las hizo crecer en estructura, y progresivamente redujo el nivel de creatividad e innovación de sus actuaciones. Toda esta evolución permitió una mayor colaboración entre organizaciones, pero al mismo tiempo también generó un cierto clima de competitividad por la consecución de fondos. Por otro lado, las diferentes administraciones públicas regularon las convocatorias de financiación, de una manera continuada, con una mayor especificación de los requisitos y condiciones y una progresiva institucionalización de las mismas. En algunos casos, estas convocatorias estimularon la innovación (por ejemplo, los fondos procedentes de instituciones europeas), mientras que, en otros casos, se han ido restringiendo las características de las actuaciones que pueden recibir subvención y uniformando las condiciones para la solicitud de fondos.

“Las entidades de voluntariado están promovidas por personas desde el más puro altruismo. La primera vinculación con la entidad es de voluntariado, lo hago en mi tiempo libre y por unos valores... Esta gente se convierte en los directivos de la entidad y en voluntarios de la entidad... En-

tonces es un tipo de gestión y de proyectos, los que se llevan, muy concretos. Muchas entidades del tercer sector han empezado así, pero hay algunas que se perpetúan así, no por falta de ambición sino por voluntad propia” (MG2)

“En el ámbito de la atención a las adicciones, tras la puesta en marcha, una vez creado el espacio de encuentro, muchas de las asociaciones van integrando profesionales. Otras se quedan en puro voluntarismo, sin apenas financiación. Tras la profesionalización llegan los protocolos y los modelos de intervención (multidisciplinares, bio-psico-social). Dicha profesionalización conlleva especialización, y con ella una cierta desorganización y pérdida de la perspectiva global. A partir de ahí empiezan a surgir figuras intermedias de coordinación y gestión, y la administración establece criterios y exigencias” (C1)

“Para que una organización funcione, y me da igual que estemos hablando del tercer sector o de cualquier otra, tiene que estar profesionalizada y es lo primero que hicimos cuando tuvimos suficientes fondos como para contratar a personal asalariado” (RF2)

“Desde mediados de los 90 las estructuras se han asentado, se han diversificado, se ha podido innovar, y se desarrollan otro tipo de proyectos y otro tipo de relación con la administración y con otros sectores” (MG2)

“En estos años se está viendo mucha relación con la Administración, que hasta ahora era una tarea prácticamente reivindicativa por nuestra parte. Ahora hay más alianzas, más proyectos en común. Y a nivel privado también, con diferentes empresas, universidades, etc.” (MD1)

“La siguiente fase es la llegada de fondos estructurales europeos, que ponen el foco en la innovación. Por una parte, aparece el trabajo en red, y por otra una creciente competitividad por el reparto de los fondos, más que por buscar nuevas fuentes de financiación la búsqueda de un reparto distinto de la que hay” (C1)

3.2. Retos, oportunidades y facilitadores para la innovación en las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad

El segundo gran bloque de aportaciones se corresponde con la segunda gran cuestión planteada en las entrevistas y tiene que ver con la existencia de retos y oportunidades para la innovación. Como en la cuestión anterior, se tratará el tercer sector en general, pero habrá aspectos específicos de organizaciones del sub-sector de la discapacidad intelectual. Los entrevistados realizaron un gran número de aportaciones, relacionadas con retos y oportunidades para la innovación, que tras el análisis de su contenido se agrupan en cinco categorías principales.

En primer lugar, en consonancia con lo comentado en el apartado anterior, un bloque de diversas aportaciones se centra en la oportunidad para la innovación que supone la **existencia de un Plan Estratégico** en la federación de asociaciones para la discapacidad, orientado a la auto-determinación de las personas con discapacidad, y en el grado de consenso existente entre el conjunto de organizaciones. Este sector constituye un ejemplo específico de entidades del tercer sector, que permite ilustrar algunos de los procesos que pueden tener lugar en las entidades de acción social en general.

En segundo lugar, numerosas aportaciones se centran en **características propias** de las entidades del tercer sector de acción social, en general, y de la discapacidad en particular, que favorecen la innovación. Se incluyen aportaciones, relacionadas con la implicación del sector en el objetivo de la transformación social; la gran implicación de los profesionales y su filosofía de voluntariado; el alto grado de profesionalización y su capacidad para detectar nuevas necesidades de los usuarios; y la orientación de estas organizaciones hacia el trabajo en red y la participación social.

Un tercer bloque de aportaciones se centra en destacar **el papel del liderazgo y de los niveles directivos en el estímulo de la innovación** de estas organizaciones. Un cuarto bloque de aportaciones enfatiza las **oportunidades que las tecnologías de la información y la comunicación** ofrecen para la innovación tanto de los servicios y actividades ofrecidas por estas organizaciones como para la innovación en los procesos de gestión de las mismas.

Finalmente, algunas aportaciones de los entrevistados destacan **ámbitos concretos de innovación** que podrían resultar de gran interés para las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad. A continuación, se desarrollan estas ideas y se incluyen citas literales de las entrevistas realizadas.

3.2.1. El cambio de paradigma: el caso de las organizaciones para la discapacidad

El principal grupo de aportaciones relativas a este primer bloque se centraron en el papel clave que el cambio de paradigma de las organizaciones para la discapacidad ha supuesto en los últimos 15-20 años, y las consecuencias trascendentales que este nuevo paradigma ha supuesto para la innovación en el sector. Los expertos que pertenecen al sector de la discapacidad realizaron un buen número de comentarios sobre esta cuestión que, aunque afecta exclusivamente a este subsector, podrían tener paralelismo con otros ejes vertebradores en otros ámbitos del tercer sector. La diversa procedencia del resto de participantes no permitió explicitar si en otros sectores se está produciendo de hecho un cambio de paradigma semejante al del sector de la discapacidad, pero podría haber líneas de actuación comparables que tuvieran un impacto similar en el ámbito de las entidades de infancia y adolescencia, exclusión social, migraciones, etc.

El paradigma dominante hasta hace unos años en las entidades sobre discapacidad se centraba en la búsqueda de la mayor calidad de vida de las personas con discapacidad, desde un enfoque de carácter asistencial. Aunque el asistencialismo ha tratado de ser superado desde hace muchos años, a finales de los años 90 surge en las organizaciones para la discapacidad españolas la conciencia de empoderar a las personas con discapacidad para que logren el mayor grado de **auto-determinación** que les sea posible. Frente a un modelo anterior que enfatiza la protección de las personas con discapacidad, el nuevo paradigma persigue que estas personas sean capaces de desarrollar por sí mismas todas aquellas actividades que les resulten posibles, según el grado de discapacidad de cada una. Para ello, **se fomenta la plena inclusión de las personas con discapacidad** en todos los ámbitos, y se trabaja para dotarles de competencias que les permitan una mayor autonomía en distintas esferas de su vida cotidiana. Este modelo se ha plasmado en un Plan Estratégico desarrollado en la confederación de federaciones y asociaciones para la discapacidad (Plena inclusión). La estructura confederada en la que participa la práctica totalidad de organizaciones para la discapacidad ha permitido una **gran difusión del nuevo paradigma** y ha supuesto una gran

integración de dicha misión y objetivos a lo largo y ancho de todo el sector.

La **existencia de este plan estratégico** y su influencia en el sector supone un **potente estímulo para la innovación** en el seno de las organizaciones para la discapacidad. El papel de la confederación y de su plan estratégico como propulsor de la innovación tiene que ver con varios aspectos complementarios. En primer lugar, porque supone la **necesidad de considerar nuevas demandas de los usuarios**, no solo demandas en general, sino las demandas **de "cada uno" de los usuarios**. Esta diversificación y profundo interés en las necesidades de cada persona supone una gran sensibilidad para estar abiertos a las expectativas y proyectos individuales, y obliga a las organizaciones a ser flexibles y a renovarse continuamente al estar atentos a las nuevas demandas que puedan surgir. El empoderamiento de las personas con discapacidad, que constituye un objetivo central de estas organizaciones, lleva a diversificar las demandas y las expectativas de estas personas, que conforme van creciendo en competencias y ganando auto-determinación son capaces de imaginar y construir nuevas expectativas y por tanto las organizaciones tienen que tratar de cubrir estas nuevas actividades. La **creciente participación de los usuarios** en estas organizaciones también constituye un mecanismo de detección de nuevas necesidades. El hecho de darles voz a los usuarios, y que cada vez estén más empoderados, introduce diversidad e innovación en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

"Las personas con discapacidad son los verdaderos promotores aquí del cambio. Yo creo que todo va a cambiar cuando ellos vayan cogiendo el poder y teniéndolo claro" (MD1)

"¿Qué aspectos podrían favorecer la innovación? En primer lugar, este reconocimiento de ciudadanía. Porque nos hemos acomodado en una forma de trabajar en la que la persona con discapacidad es más pasiva y nosotros le ofrecemos apoyo... Los modelos mentales te obligan también a comportamientos diferentes, son cambios de creencias muy fuertes" (MD1)

"Tenemos un modelo de calidad propio que ha marcado diferencias con los que hay en el mercado, con tres claves: evidencia en generar calidad de vida en las personas, una buena gestión y una tercera con una gestión ética de las organizaciones. Nuestro sistema de calidad, al hacer referencia a la calidad de vida y a la gestión ética, está haciendo diferencia con respecto a los modelos EFQM, ISO, etc." (MD3)

Sin que ello suponga transformar radicalmente la estructura de algunos servicios (organizados alrededor de centros de día, centros ocupacionales y residencias), el nuevo paradigma ofrece una orientación muy novedosa que pretende reorganizar todas las actividades para buscar la auto-determinación y la autonomía de las personas con discapacidad. Este nuevo paradigma se ha ido abriendo paulatinamente en los últimos años entre todas las organizaciones del sector, tras la elaboración de un plan estratégico en la federación que agrupa a la mayor parte de organizaciones del sector, que ha actuado como motor del cambio. En la actualidad, tanto la federación de organizaciones como buena parte de las asociaciones que la integran incluyen de manera explícita en su **misión, visión y objetivos organizacionales la potenciación de la autodeterminación de las personas con discapacidad**. Además, esta nueva filosofía impregna buena parte de las actividades, servicios e iniciativas de las organizaciones del sector, y ha propiciado el cambio del núcleo de la actividad y la esencia misma de las organizaciones.

“Está siendo innovador respecto a otros modelos de atención a estas personas y a las familias. Un ejemplo sería la planificación centrada en la persona, ese modelo baña la organización de arriba abajo como un modelo cultural, un modelo de pensamiento y un modelo teórico, pero que conlleva aplicaciones técnicas diferentes también. El nuevo modelo pasa por abandonar la idea de centrarnos en nosotros como organización para centrarnos en la persona” (MD1)

“El modelo evoluciona de un modelo de custodia, de cuidado... a un modelo de desarrollo de habilidades” (MD2)

“Las innovaciones surgen mucho del diálogo en los encuentros que tenemos con las familias. Dos veces al año tenemos encuentros con los afectados. A uno le llamamos “respiro familiar”. Reunimos a las familias, hacemos dinámicas de grupo, talleres en lo que salen este tipo de cosas... ¿Qué les facilitaría la vida? o ¿qué les ayudaría a tener una mejor calidad de vida? También hacemos ese mismo encuentro una vez al año con los adultos y de ahí sacamos bastante información, una encuesta sobre necesidades especiales” (RF2)

Además de ello, este cambio de paradigma conlleva otros cambios organizacionales y de gestión muy relevantes. En primer lugar, a la estela del nuevo paradigma se promueven **nuevos procesos de gestión**, como la gestión colaborativa, el trabajo en red entre diferentes profesionales y asociaciones, así como una mayor apertura de las orga-

nizaciones a su entorno social, que miran menos hacia dentro de sí mismas, e incrementan su flexibilidad. La propia estructura de las organizaciones se ha visto influida por este cambio. Además, este nuevo paradigma influye en las relaciones entre los profesionales de estas organizaciones y las familias de las personas con discapacidad, en el trabajo diario de los profesionales, y por tanto en las competencias y capacidades requeridas para desarrollar esta labor. También influyen sobre las **relaciones entre los distintos profesionales y los procesos de toma de decisión** en el interior de las organizaciones. Además, la estructura confederada permite al mismo tiempo una **oportunidad de comunicación, difusión e intercambio de experiencias e iniciativas** que potencia la implantación de innovaciones más allá de la propia organización donde se han creado.

“Ahora mismo hay un debate sobre si tenemos que seguir defendiendo los centros como estructuras de prestación de apoyos o tenemos que defender el modelo de prestación de ayudas a la persona independientemente del centro. Es decir, más énfasis en el apoyo a la persona que a la estructura de servicio de centro tradicional” (MD2)

“Hemos generado un conjunto de modelos, algunos de aplicación técnica y otros de aplicación organizativa. Pero no sólo se trata de apoyar a cada persona en su proyecto de vida, de acuerdo con sus expectativas, sino siempre maximizando la inclusión. O sea, es romper los muros de las organizaciones. Es romper la cultura intramuros y la endogamia, el sentido de la propiedad, el sentido de que todo va a ser muy rico y muy interesante “dentro”. ¡Que la vida está fuera!” (MD3)

“La demanda te obliga a la vez a transformar las cosas. Hasta ahora, las personas demandaban lo que estaba establecido como oferta. No se abrían nuevas posibilidades porque todos nos limitábamos a la oferta establecida, llegaba una familia y lo que pedía para su hijo con discapacidad intelectual era asegurar el futuro: una residencia. La demanda venía por una oferta normalizada. Sin embargo, cuando las personas van experimentando que con apoyos suficientes se garantiza la seguridad, pero además se impacta más en la calidad de vida, la demanda se va transformando” (MD2)

Por otro lado, el enfoque en la auto-determinación de las personas con discapacidad implica un **mayor grado de participación** de éstos en los procesos organizativos y de toma de decisiones de las entidades del tercer sector. Se trata de contar con ellos en primera persona,

implicarlos en los niveles directivos y representativos de las organizaciones y en potenciar su participación para conocer de primera mano sus necesidades y proyectos de vida.

“Otra de las innovaciones es el dar poder a las personas con discapacidad. En este momento en nuestra región tenemos a trescientas personas con discapacidad organizadas en grupos de autogestión” (MD1)

“La innovación última, cuándo vamos avanzando más hacia un modelo de ciudadanía y de plenos derechos, está en la participación de la persona, yo creo que ese es el elemento clave” (MD2)

“Hay experiencias interesantísimas de autogestión y de participación de la propia persona con discapacidad, incluso en juntas directivas o en proceso de cambio” (MD2)

“Queremos que, en la junta directiva, como mínimo, haya una persona con discapacidad intelectual... De hecho, la tenemos ya desde hace años, son las personas a las que más tenemos que oír y son las que tienen que representarse...” (RF1)

“...dar más poder y más libertad en la toma de decisiones a la propia gente con discapacidad intelectual. Esto era impensable hace 10 años. Pero estamos viendo que la gente se empodera en su propia vida, el poder para que forme parte de la entidad o de la asociación, que su opinión tenga valor, incluso que haya personas que pueden estar en lugares donde se toman las decisiones: en la junta directiva por ejemplo...” (MD3)

Además, lograr la auto-determinación de las personas con discapacidad no sólo supone trabajar con estas personas y sus familias, sino que requiere **trabajar con su entorno cercano y con la comunidad** y la sociedad en general. Es necesario hacer partícipe a toda la sociedad de esta misión de las entidades del tercer sector (lograr la auto-determinación de las personas con discapacidad, e involucrar a todos los agentes sociales para contribuir a este propósito). Se requiere una comunidad y una sociedad más inclusiva, accesible, amable y que proporcione apoyo a estas personas, así como poner en primera línea los derechos sociales, los derechos individuales y la justicia y la solidaridad.

“Todo ese tipo de cosas cambia el paradigma organizativo: del paradigma endogámico al paradigma abierto, inclusivo, poroso, que necesita de una alta capacidad de relación, de

alianzas, de estrategias, de desarrollo con otros, de saberse que no somos los únicos... En definitiva, son competencias de utilización de la comunidad y de capacitación de la propia comunidad” (MD3)

“Ahí es donde entra una concepción del rol profesional y del rol de apoyo, incluso del rol familiar, mucho más abierta, más fluida... Con más capacidad de reacción, con más necesidad de creatividad, con más necesidad de innovación, pero de innovación compartida, con más necesidad relacional. El paso que hay que dar en este momento no es solamente contar con la comunidad, sino incluir a la comunidad en el organigrama, ser comunidad” (MD3)

3.2.2. Características propias de las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad

Si bien las aportaciones anteriores proceden de los entrevistados que pertenecen a organizaciones para la discapacidad, el resto de entrevistados señalaron algunos aspectos relevantes para el conjunto de las entidades del tercer sector (no sólo de discapacidad) que constituyen oportunidades y facilitadores para la innovación en el tercer sector tanto referidas a nuevas actividades y servicios como a la innovación en los procesos de gestión. Estas características son compatibles con algunas de las aportaciones relacionadas con el paradigma de la autodeterminación del apartado anterior.

En primer lugar, diversas aportaciones destacaron que el **objetivo de las entidades del tercer sector es la transformación social**, por lo que **la innovación constituye parte esencial** de las mismas. En la propia misión de estas organizaciones se incluye responder a nuevas necesidades para lograr una sociedad más justa y solidaria. Por eso mismo, estas organizaciones están más dispuestas a innovar y a desarrollar nuevas formas de actuación que otro tipo de organizaciones. Además, en relación con este aspecto, los profesionales que pertenecen a estas organizaciones presentan una gran **implicación y compromiso con esta misión y sus valores**. Este convencimiento aumenta la confianza en desarrollar nuevas iniciativas y crea oportunidades para el cambio y la innovación más allá de las propias organizaciones, en su contexto cercano (familias de personas con discapacidad, la comunidad en la que se insertan, las administraciones públicas con las que se relacionan, etc.).

“Tenemos una misión muy potente y muy comprometida, que otorga dos papeles fundamentales a todo el movi-

miento asociativo: 1) todo el sistema del movimiento asociativo está para mejorar la calidad de vida de las personas, contribuir con apoyos y oportunidades a que cada persona tenga una vida digna, "cada", resalto, cada persona, no las personas; 2) que esa mejora de vida va a estar basada en el ejercicio de la ciudadanía plena, desde una perspectiva inclusiva en una sociedad justa y solidaria" (MD3)

"Las organizaciones sociales, por su propio origen, tienen la innovación en su ADN, es decir, por propia definición, salvo que acaben perdiendo su razón de ser como ha ocurrido a veces... Pero si no han perdido la razón de ser de su misión, son organizaciones que en su ADN está innovar, pero en el ámbito de atención al cliente ¿Por qué? Porque han surgido por una necesidad... Para mí la innovación va asociada a una necesidad, implícita o explícita, de un grupo de interés determinado, en este caso los usuarios o las familias o quien sea..." (C2)

"La innovación sólo se da en conexión con la emocionalidad. Es imposible que la creatividad se dé en equipos donde no les apasione lo que hacen, donde no se crean lo que están intentando desarrollar y donde no haya contacto emocional, es decir, donde no haya una conexión con lo que te gusta, con lo que te hace disfrutar" (C1)

En segundo lugar, los entrevistados destacaron el **gran poder de convocatoria y de movilización social** que tienen estas organizaciones, tanto por su gran implantación a lo largo de todos los sectores de la sociedad, como por la aceptación positiva de su misión y objetivos. Las entidades del tercer sector, y las organizaciones específicas sobre discapacidad, tienen un gran potencial para organizar y estructurar a la sociedad civil, que al mismo tiempo que favorece la detección de nuevas problemáticas y necesidades, permite integrar diferentes puntos de vista, atraer la participación de voluntarios, favoreciendo así su capacidad de respuesta para atender a dichas problemáticas.

"Tenemos mucha capacidad de influencia, a través de la presión social, de los medios de comunicación... Yo creo que la política teme más una cámara y un escándalo..." (RF2)

"Porque tenemos a la sociedad civil organizada, al tercer sector no lucrativo que trabaja por el bien de la sociedad detectando y atendiendo unos problemas sociales, con la ayuda de la administración... Luego cuando la administración entra, como obligación suya que es, y privatiza ese

servicio al sector lucrativo, a menudo lo hace con más defectos que cuando lo gestionabas tú” (MG2)

“En las zonas dónde el movimiento asociativo está más unido, las organizaciones tienen más fuerza para negociar con la administración, para proponer y más capacidad de maniobra” (C1)

“Tenemos una capacidad tremenda de convocar personas, de organizarlas, pero todo eso no lo hemos llevado al papel, no lo hemos materializado en muchas ocasiones. Tenemos un potencial de capital humano que es tremendo, sigue siendo una de las fortalezas, pero todavía no hemos sabido visualizar y compartir las prácticas” (MD1)

“Tenemos capacidad para cohesionarnos, construir juntos un buen análisis de la problemática, poder ofrecer datos al respecto, consensuar respuestas y decirle a la administración: esto cuesta tanto dinero, pero nosotros te lo podemos solucionar” (C1)

En tercer lugar, estas organizaciones están muy **orientadas a la colaboración y al trabajo en red**, y presentan muchas sinergias entre ellas. Además, las entidades están muy familiarizadas con **los procesos de gestión colaborativa**. Las innovaciones de carácter colaborativo, los sistemas de gestión participativa y el liderazgo participativo están presentes de manera más extensa entre las entidades del tercer sector que en otro tipo de organizaciones con tamaño similar. A pesar de una cierta competencia entre organizaciones a la hora de acceder a la financiación pública, los entrevistados destacan un mayor grado de apertura de estas organizaciones en los últimos años. El carácter no lucrativo del sector favorece la colaboración, la difusión de buenas prácticas y las posibilidades de compartir las innovaciones creadas por otros, la información generada en distintas organizaciones y la posibilidad de compartir conocimiento. Estas oportunidades de colaboración entre organizaciones del sector han fomentado la gestión compartida de conocimiento como respuesta a la crisis. Por otro lado, esta capacidad para trabajar en red, y los espacios de comunicación que se crean han permitido **diversificar los puntos de vista y considerar nuevas aportaciones**. Los participantes también destacaron el **trabajo transversal**, en grupos que incorporan a distintos profesionales, familias, usuarios, y otros agentes, cuya participación ofrece una perspectiva más rica y diversa, facilitando la innovación. También se destaca que cuando esta colaboración funciona, y las organizaciones que trabajan sobre una misma temática se presentan unidas, su capacidad de influencia y de negociación con las administraciones públicas es mayor, ofreciendo nuevas oportunidades para el progreso y el de-

sarrollo de su labor. A pesar de ello, también se detectan algunos miedos y resistencias a compartir buenas prácticas y a intercambiar experiencias, aspecto que se recoge en el siguiente apartado referido a los obstáculos a la innovación. En este punto, conviene citar numerosos comentarios realizados en las entrevistas, para reflejar los numerosos matices aportados sobre esta cuestión.

“Ya han innovado bastante en procesos colaborativos, al mismo tamaño que una entidad privada, las entidades sociales son más colaborativas, en muchos casos son referentes en el ámbito colaborativo, aceptan mucho más los sistemas de gestión colaborativos e innovaciones en el ámbito colaborativo que otras organizaciones privadas” (C2)

“En nuestro congreso reciente en el que han participado cuatrocientas personas, había unas 80 con discapacidad intelectual y pidiendo la palabra ante 400 personas, han hablado mucho y muy bien... Los directivos y los profesionales han hablado mucho menos. Estos son elementos rompedores, de innovación social, de tener una perspectiva diferente de la participación... Para mí la participación es otro elemento de innovación clave” (MD3)

“El espacio de aprendizaje que más está funcionando y más innovación está generando son talleres experienciales donde los profesionales no van a contarse rollos, van a construir in situ respuestas a necesidades o a dificultades. Generar un espacio de verdad donde poder pensar juntos en hacer cosas que sirven, porque la mayoría de congresos y jornadas no están pensada para eso, están pensadas como escaparate” (C1)

“Hemos empezado a cambiar el modelo de escuela, hace tres años introducimos un work-café y eliminamos las conferencias y mesas redondas que cada año cuentan lo mismo a las mismas personas. El año pasado introducimos un Open Space. No hemos preguntado a los 8 que estamos aquí y se nos ha ocurrido, sino que hemos hecho un proceso de consulta y con todo eso hemos hecho sólo una conferencia inaugural y lo demás han sido espacios abiertos...” (MG3)

“Aunque creo que se ve bastante menos de lo que debería, es una característica propia del tercer sector la “replacibilidad” de esta innovación. Si somos un sector altruista y no tenemos ánimo de lucro: ¿qué miedo hay en copiar-nos, en replicar lo que funciona bien? Si estamos para eso,

¿nuestro objetivo no es transformar la sociedad para bien? Que sea más justa, que sea más igualitaria... Pues lo que a ti te ha ido bien y que te has gastado mucha pasta, pues dámelo que lo copie” (MG2)

“Ahora además tenemos convenios con organizaciones afines, llevamos un proyecto sobre exclusión social, estamos haciendo convenios con fundaciones de menores en situación de riesgo, con las unidades de conductas adictivas, etc. Hasta ahora no había ocurrido nunca, éramos bastante solitarios. Nadie venía a intercambiar nada con nosotros, ni nosotros íbamos a hacerlo... Y ese es un fenómeno novedoso. (...) En este momento, te tienes que buscar la vida y eso ha hecho que existan formas diferentes de funcionar, de compartir más el conocimiento entre nosotros, o sea, una forma más social de gestionar el conocimiento” (MD1)

“Una práctica que nos ayuda a avanzar es la transversalidad en los sistemas de planificación de las organizaciones, definición de estrategias, marcos compartidos de valores, etc. Siempre hemos utilizado grupos transversales formados tanto por profesionales de distintas categorías del centro como por directivos, familiares, voluntarios y gente de la sociedad... para generar ideas e ir avanzando. Ese nivel de participación es muy importante. El reto está en cómo dar participación a los propios usuarios, a las personas con discapacidad intelectual” (MD2)

“Algunos procesos clave son compartir buenas prácticas, buenas experiencias. Vamos a hacer el sexto encuentro de buenas experiencias, tenemos publicaciones de esas experiencias en común. Se ha ido creando una cultura de compartir. Otros procesos tienen que ver con la gestión del conocimiento, con compartir modelos de referencia, modelos de calidad...” (MD3)

En esta misma línea, las entidades del tercer sector fomentan los **procesos de participación en la toma de decisiones** y de representación en los niveles decisorios de todos los colectivos, incluyendo a los usuarios. Esta búsqueda de una participación más abierta por parte de todos los colectivos y agentes relevantes en las organizaciones del tercer sector constituye una oportunidad para la innovación. Si bien se destaca que desde sus orígenes este tipo de organizaciones han estado muy orientadas a la transformación social desde una perspectiva muy participativa, incluso asamblearia y poco jerarquizada, los entrevistados señalan que en los últimos años esta tendencia se ha acentuado.

“Las nuevas fórmulas de estructura pasan por organigramas más matriciales, donde la persona es considerada como un activo principal y no como un recurso. El liderazgo participativo es un ejemplo, que hace alinear las personas de la organización con sus valores y filosofía. Esto se está logrando con una nueva cultura organizacional que persigue eso con un alto grado de participación, de trabajo en equipo y de empoderar personas a través de los propios proyectos que desarrollan” (MG1)

“Una innovación a realizar es el compromiso con la sociedad para llamarla a la participación y para infundirle valores de transformación social, y la sociedad es tanto los que están fuera como los que configuramos el sector: cinco millones de personas voluntarias y casi un millón de personas trabajadoras” (MG3)

“Nosotros ponemos al servicio de estas organizaciones nuestro saber experto como facilitadores del proceso, para que las organizaciones puedan hacer frente a esos desafíos y puedan encontrar soluciones que sean pertinentes, que ayuden a que la gente se empodere, a que exista compromiso para llevarlo a la acción y compromiso para conseguirlo” (C3)

Finalmente, una característica de estas organizaciones, que han resaltado los entrevistados, tiene que ver con el **alto grado de profesionalización** que han logrado sus integrantes. Las entidades del tercer sector han generado numerosas oportunidades de formación. Junto con su acceso directo a los usuarios, esta capacitación ofrece la oportunidad de conocer y detectar de primera mano las necesidades y expectativas de los usuarios, y contribuye a la actualización e innovación de las actuaciones. Esta capacitación también ha contribuido a la **progresiva estructuración de un conocimiento** que se encontraba disperso, tanto en relación con las actividades a desarrollar como sobre los propios procesos de gestión de este tipo de organizaciones. Esta capacidad innovadora del personal, resultado de su profesionalización y contacto directo con los usuarios, los convierte en agentes de gran influencia en el sector. Finalmente, alguna de las aportaciones destacó que contar con **especialistas en la búsqueda de financiación** ha permitido a alguna de las organizaciones acceder a convocatorias de financiación con proyectos innovadores que de otro modo no se hubiesen planteado y no se hubiesen podido desarrollar en alguna de las organizaciones.

“El personal técnico que trabaja con los trabajadores de base, y también con las personas con discapacidad, y que

además son el soporte principal de la dirección, de la gerencia, de los directores o de los gerentes... Desde mi punto de vista tienen un papel muy importante en el cambio, mucha influencia” (MD3)

“La formación especializada es una herramienta para el cambio y la innovación, en la medida en que se reorienta a un nuevo modelo de actuación” (MD3)

“De un tiempo a esta parte, el nivel de publicaciones es tremendo. Se está ordenando mucho el conocimiento, no es que no lo hubiera, sino que estaba de una manera muy informal, muy desestructurado” (MD1)

“Sí que hay una detección continuada de nuevas necesidades. El tercer sector está haciendo un trabajo que nadie más está haciendo. El tercer sector tiene el contacto directo con el cliente, que es insustituible y te hace estar en el día a día palpando y trabajando todas esas necesidades y dificultades con las que se encuentran las personas. Las personas que trabajan en contacto directo con usuarios probablemente sean las personas más creativas dentro de la estructura organizativa y son las que cada día se adaptan a lo que les llega por la puerta” (C1)

“Un 60% de nuestra financiación proviene de fondos públicos, pero porque tenemos personal profesional que conoce todas las convocatorias de ayudas, sabe dónde hay que pedir, cuándo hay que pedirlos... Que sabe hacer los proyectos, presentarlos y justificarlos” (RF2)

3.2.3. Liderazgo y niveles directivos como factores clave para la innovación

Los diferentes grupos de entrevistados destacaron la importancia que tiene el liderazgo de las organizaciones y sus niveles directivos en la continuidad y el éxito de la innovación, si bien fueron los consultores externos quienes con mayor contundencia destacaron este elemento. Aunque los entrevistados destacaron que la innovación surge en numerosas ocasiones a partir de los profesionales que tienen el contacto directo con los usuarios y conocen sus necesidades y demandas, diversas aportaciones señalaron que **para que las innovaciones tengan éxito y continuidad es necesario el convencimiento y apoyo decidido de la dirección** y de los líderes de la organización. Este apoyo se debe manifestar en diferentes líneas. En primer lugar, y en el caso particular de las organizaciones para la discapacidad, los líderes y los niveles

directivos en las organizaciones deben estar plenamente **convencidos de la validez y utilidad del nuevo paradigma basado en la auto-determinación**, y deben **apoyar claramente su establecimiento como misión primordial de sus organizaciones**. En este tipo de entidades coexisten dos niveles, la dirección profesional y los niveles representativos de las asociaciones, fundaciones, etc., que, en general, son familiares de los usuarios y con muchos años de trayectoria en este ámbito. En ocasiones, los niveles representativos pueden estar anclados emocionalmente en un paradigma basado en la calidad de vida, la seguridad y la protección a las personas con discapacidad, aunque reconozcan el interés del nuevo modelo. Esta coexistencia provoca que no siempre el apoyo a las iniciativas basadas en el paradigma de la auto-determinación sea explícito, continuo y decidido.

“Todo esto de la innovación es como en el tema de la calidad: es una cuestión de fe, te la crees o no te la crees... A veces evidentemente llega un cansancio... pero el tema del liderazgo juega un papel importante” (RF1)

“Se necesita que esta parte directiva, el director general o la junta directiva, etc. realmente quieran el cambio, que realmente quieran innovar porque innovar solamente desde el nivel de los profesionales... van a poder innovar solamente en su ámbito” (C3)

En segundo lugar, para que las diferentes iniciativas innovadoras que se generan por parte de los profesionales acaben formando parte del conjunto de la organización, que se documenten, sistematizen y se expandan a otros usuarios, niveles y ámbitos de actuación, se requiere un **apoyo decidido a la innovación y una sensibilidad por parte de los niveles directivos**. Ese apoyo tiene que manifestarse tanto en la confianza depositada en los profesionales, como en el **establecimiento de prioridades** que favorezcan la incorporación de las innovaciones. Además, los líderes y directivos tienen que comprender las dificultades inherentes al proceso de innovación, que requiere dedicación, tiempo, esfuerzo y en ocasiones recursos, cuyo éxito no está garantizado, y deben apoyar dichos esfuerzos a pesar de las dificultades. El convencimiento de las figuras de autoridad en la organización para mantener los esfuerzos para la innovación constituye el apoyo más destacado a los profesionales de base que frecuentemente dan lugar a las innovaciones. **La dirección debe ser consciente de la necesidad de generar espacios para la creatividad**, establecer oportunidades para generar nuevas actuaciones y modos de funcionar, sabiendo que sólo una parte de los esfuerzos tienen éxito, pero manteniendo a pesar de ello las prioridades y los recursos (en particular, tiempo y esfuerzo de los profesionales) para generar y sistematizar las innovaciones. Fueron varias las intervenciones, especialmente procedentes de los

consultores externos, que destacaron que cuando los niveles directivos se implican y consideran las ventajas que pueden obtener a partir de los procesos de innovación, las oportunidades para desarrollar innovaciones y la continuidad y sistematización de las mismas son sensiblemente mayor.

“Si la organización deposita la responsabilidad individual en el educador de turno para que cree, es imposible. Necesitas que la organización haya decidido invertir conscientemente unos mínimos recursos y que alguien los lidere, es decir, que haya una figura de autoridad arriba que diga: vamos a por esto, entonces tienes un equipo montado que puede ponerse a crear. Yo creo que necesita formalizarse” (C1)

“Si lo interpretan de una manera positiva, a partir de ahí ya es sensibilizar sobre lo que implica innovar de una manera sistemática, y aplicarlo a cuestiones que sean clave para la organización... Entonces se suman, y si se suman ahí lo acaban consiguiendo. Primero con innovaciones chiquititas de alto impacto, y a partir de ahí cuándo se va creando cultura de innovación, se empiezan a montar otras cosas...” (C2)

“Si está bien estructurado, con equipos colaborativos o integrándolos dentro de la operativa natural de la organización, sale adelante... Independientemente de los recursos, la cuestión es dónde priorizas el poner recursos. La cuestión es que sean capaces de visualizar el producto final o el cambio final, para qué les va a ser beneficioso” (C2)

“Un buen ejercicio de escucha dentro de la organización puede ayudar a priorizar el tipo de innovaciones a realizar. Los ejercicios de escucha no son sentarse a observar o reunirse dos personas y conversar... Es generar procesos muy bien diseñados de conversaciones significativas entre los miembros de una organización, no solamente de rango directivo sino de toda organización, activar la inteligencia colectiva dentro de toda la organización para poder hacer que eso que se percibe como principales retos, principales dificultades, ideas de mejora, etc. emerjan, sean visibles y pongan en marcha procesos que ayuden a co-crear la solución” (C3)

Paralelamente, algunos entrevistados destacaron la oportunidad que se está produciendo en numerosas entidades del tercer sector a partir de la **incorporación de directivos procedentes del sector privado**. En parti-

cular, su conocimiento de los procesos de gestión ha permitido incorporar nuevas formas de organizar el trabajo, de estructurar las organizaciones y de sistematizar algunos procesos complejos en este sector. Esta incorporación de profesionales externos ha supuesto la entrada de aire fresco y de nuevas ideas, en especial relacionadas con la dirección y gestión de las organizaciones, y facilitado otro tipo de innovaciones. Ello ha permitido que prácticas organizacionales arraigadas en otros sectores se hayan ido incorporando con naturalidad al tercer sector.

“Ahora las organizaciones de cierto tamaño, están incorporando directivos con bastante más formación, directivos del sector privado están entrando al tercer sector. Ahí depende un poco de qué es lo que pretende la organización... incorporar directivos de la administración pública, incorporar personas de empresas que puedan infundir nuevos bríos, hacia dónde tiene que ir la organización y luego gurús del sector... Las organizaciones que son razonablemente conscientes están incorporando conocimiento de forma muy potente” (C2)

Finalmente, se destacó cómo la **renovación de las juntas directivas** en las organizaciones del tercer sector también constituye una oportunidad para la innovación, al suponer una renovación no sólo de las personas sino de las ideas y los puntos de vista. Sin embargo, los entrevistados destacaron las dificultades para proceder a esta renovación periódica de las juntas directivas de las asociaciones, en especial, aunque no sólo, en el sector de la discapacidad. Aunque los directivos representativos de estas asociaciones no suelen tener deseos de perpetuarse en la dirección, resulta costoso involucrar a personas nuevas en los grupos directivos, ya que la dedicación necesaria se vive como un descenso del tiempo destinado a cuidar de los familiares.

“La dinamización de las juntas directivas es un proceso de revitalización y de innovación poderoso. Pero es difícil porque pertenecer a juntas directivas supone quitar tiempo al cuidado de los hijos afectados... Gente nueva aporta diferentes puntos de vista” (RF2)

3.2.4. Las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para la innovación

Los entrevistados manifestaron la relevancia que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) pueden tener como herramienta para la innovación en las organizaciones del tercer sector, en diferentes sentidos. Algunos comentarios se centraron en el **potencial de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos servicios** y atender a demandas de los usuarios de estas organizaciones, ya sean las personas con discapacidad o los de otras entidades del tercer sector. Diversas aplicaciones informáticas para distintos soportes abren una vía muy interesante para generar nuevos servicios, y en particular en temas de discapacidad, para contribuir a la auto-determinación y la autonomía de las personas con discapacidad, al tiempo que ofrecen seguridad a los usuarios y sus familias.

“Las nuevas tecnologías se utilizan como medio de inclusión social, lo que supone una buena fuente de innovación” (RF2)

“Las nuevas tecnologías pueden suponer una fuente de innovación en actividades y servicios y dar más tranquilidad a las familias. Por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones para gente con discapacidad intelectual que pueden tener en su móvil que les ayuden a orientarse en alguna tarea que tienen que hacer, ya sea para coger el autobús o lo que sea, que eso ya existe... Y también porque generan una seguridad importante en las familias también por la autonomía” (MD3)

“No tenemos mucha experiencia y se nos hace difícil pensar en un proyecto que pudiera ser útil para nuestros pacientes, pero ahora estamos dándole vueltas a hacer una app para los pacientes que mejore su calidad de vida: que puedan llevar un reloj diario, de cuánto ejercicio tienen que hacer, horarios de medicaciones... Nos parece que puede ser útil al paciente y que puede ser una cosa innovadora y probablemente recibir subvenciones” (RF2)

Por otra parte, las tecnologías de la comunicación son un **soporte muy eficaz para la colaboración y el trabajo en red de las diferentes organizaciones**, que permiten una mayor comunicación, compartir experiencias, e incluso tener un lenguaje común para definir de manera compartida variables, iniciativas y procesos, al tener que incorporarlos a las mismas bases de datos. En particular, distintas aportaciones señalaron que las TIC's favorecen la **participación de diferentes agentes y colectivos en numerosos procesos organizacionales**, lo que puede favorecer desde el análisis y la detección de necesidades a través de encuestas cada vez más accesibles y fáciles de desarrollar, hasta la toma de decisiones implicando a todos los colectivos. Otras aplicaciones tienen que ver

con la **oportunidad de desarrollar estudios y análisis** cada vez más válidos y fiables acerca de la situación de los diferentes subsectores de actividad (exclusión social, adicciones, discapacidad, infancia, etc.), sus causas, las demandas subyacentes, su evolución, etc. Otros usos potenciales de estas tecnologías se centran en la **mejora de la comunicación interna y en la sistematización de la formación** y el aprendizaje a lo largo de toda la organización, así como **otros procesos de control y sistemas de gestión** (desde los sistemas para la mejora de la calidad, la planificación de recursos, las relaciones con los usuarios, etc.).

“La tecnología está ayudando mucho a eso, a reunirse. Desde hace muy poquito tiempo están utilizando plataformas online, foros, formación online...” (MD1)

“Las nuevas tecnologías también son un elemento innovador, nos pueden ayudar mucho como apoyo a sistemas de comunicación, a detectar formas de participación, detectar gustos, preferencias y aspiraciones de las personas, conexión en redes, etc.” (MD2)

“Las nuevas tecnologías ofrecen desarrollos y posibilidades para la colaboración y los sistemas colaborativos. Nosotros buscamos espacios donde la gente pueda estar. Tenemos una intranet que funciona hasta el nivel federativo y para grupos de trabajo de gente de entidades que nosotros propiciamos o que las federaciones propician...” (MD3)

“Creo que la tecnología será el elemento fundamental para transformar el sector, siempre que lo utilice como herramienta, no como fin. Para todo lo que tiene que ver con recogida de datos, estudio de necesidades y análisis rigurosos de fenómenos sociales..., sin tecnología es imposible hacer eso. Sin redes potentes que nos ayuden a hacer una buena recogida de datos, sin tecnología online que nos permita, tomar información de varios territorios, que permita explotar todos esos datos con análisis potentes... Y tecnologías que nos permita traducir nuestro trabajo a un lenguaje común. Porque el problema que tiene el sector es que todo el mundo tiene una definición propia de las cosas” (C1)

“La tecnología va a ser fundamental para el trabajo en red. Sobre todo, porque como vamos a necesitar, cada vez, trabajar de manera más descentralizada y más conectada con lugares a gran distancia. No vamos a tener más que utilizar herramientas de teleconferencia, de gestión de informa-

ción a distancia, de gestión colaborativa de documentos y de información en lugares separados” (C1)

“La demanda emergente requiere fórmulas polivalentes y estructuras más matriciales, no tanto jerárquicas. A nivel de gestión, las demandas emergentes pasan por una gestión globalizada, con software de gestión que globalice la gestión y la hagan más compartida y más fácil, tipo CRM (Customer Relationship Management) o ERP (Enterprise Resources Planning)” (MG1)

“Las nuevas tecnologías y las redes sociales nos han ayudado mucho a captar nuevos donantes. El año pasado tuvimos más de mil donaciones anónimas, simplemente porque nos conocían a través de las redes sociales. Eso nos ayuda a innovar porque luego con esos fondos podemos hacer este tipo de cosas. En el tema de la comunicación y la difusión, las redes sociales son muy importantes para nosotros” (RF2)

Finalmente, alguna aportación destacó las **oportunidades de financiación** que existen para proyectos de base tecnológica a la hora de crear nuevos servicios, productos e iniciativas. Algunas fundaciones de carácter privado han establecido convocatorias para financiar proyectos e iniciativas para incorporar las tecnologías de la comunicación en la cobertura de necesidades básicas de diferentes colectivos (creación de app's, sistemas de apoyo, etc.).

“En el ámbito de las nuevas tecnologías existen oportunidades de financiación, a través de fundaciones. Serían proyectos muy financiados no a través del sector público, pero sí hay fundaciones privadas que siempre premian mucho la innovación tecnológica, innovación porque hagas algo diferente también, pero están muy enfocados últimamente al tema de la innovación tecnológica en el ámbito de las comunicaciones. Podemos desarrollar proyectos en esa línea” (RF2)

3.2.5. Otros ámbitos de innovación: marketing, políticas de personas y financiación

En esta quinta categoría sobre retos y oportunidades para la innovación se recogen algunas aportaciones aisladas, pero de indudable interés para las entidades del tercer sector en general y organizaciones para la discapacidad en particular. Todas ellas mencionaron

aspectos concretos donde existe potencial de innovación, y que supondrían un avance destacado para la consecución de los objetivos.

En primer lugar, un consultor externo destacó la necesidad de **innovar en el marketing** que desarrollan las organizaciones del tercer sector. Señaló el desajuste actualmente existente entre unas organizaciones con unos valores muy potentes y una capacidad de concienciación de la sociedad firmemente basada en las emociones, respecto de unas estrategias de marketing muy poco innovadoras y muy poco basadas en los puntos fuertes del sector. Esta participante subrayó la potencialidad del sector de innovar en temas de marketing para lograr una mejor identificación del conjunto de la sociedad, y una mayor atracción de los ciudadanos hacia estas organizaciones a través de **potenciar los valores y las emociones** que constituyen la idiosincrasia del sector. En su opinión, las estrategias de marketing y la comunicación del sector están en buena medida desfasadas y desajustadas con la misión y los valores, dejando mucho espacio para la mejora en la sensibilización y concienciación de amplios grupos de la sociedad.

“...incorporar la innovación en el marketing. Si el mercado ha sabido crear nuevas necesidades y convencernos de que tenemos que comprar cosas que no queremos... ¿Por qué las ONG no podemos usarlo para concienciar socialmente, para hacer sensibilización, para convencer a la gente de que somos necesarios? Este es un elemento de innovación que podemos trabajar. El marketing de las ONG da mucha pena, la imagen de marca es gris, poco atractiva. Hace falta un elemento de innovación radical. Ahí hay un potencial de innovación espectacular, que nosotros sabemos hacer, que es conectar con las emociones de las personas a través de historias de éxito, a través de la resiliencia... La capacidad para dar mensajes positivos y constructivos. Si ese es nuestro trabajo de todos los días ¿por qué no lo mostramos, por qué no lo usamos?” (C1)

En segundo lugar, otro ámbito donde los consultores destacaron un alto potencial de mejora tiene que ver con las iniciativas para la **evaluación del impacto** de estas organizaciones. Alguno de los entrevistados señaló que las medidas e informes que en general realiza el sector, solo tratan superficialmente el impacto de sus acciones. Con frecuencia, la evaluación en el tercer sector se limita a describir lo que se ha realizado, pero sin llegar a profundizar en la eficacia, eficiencia y logro de resultados de los planes y acciones desarrollados. A juicio de los consultores externos entrevistados, esta área constituye una oportunidad para la innovación que tendría importan-

tes consecuencias para el sector, en términos de sensibilización, implicación del conjunto de la sociedad, y potencialmente, también sobre las oportunidades de financiación de estas organizaciones.

“Cualquier innovación tiene que ir enfocada a poder evaluar mejor esa transformación social que defendemos, ese impacto. Porque si no, nadie nos va a tomar en serio y nosotros mismos no vamos a saber si lo estamos haciendo bien o mal. Cualquier innovación, por pequeña que sea, de alguna manera tiene que ir enfocada hacia esto...” (C2)

“...cómo medir ese impacto, cómo evaluar la transformación social que conseguimos y para eso necesitamos sin duda nuevos procesos de gestión” (MG2)

Otro de los aspectos destacados, en particular por los representantes de las entidades del tercer sector, hace referencia a un cierto alejamiento de los **valores intrínsecos del tercer sector con respecto a las relaciones establecidas con el personal**. Dado el gran sentido de implicación de los profesionales, y un cierto sentido de militancia, en ocasiones se producen situaciones laborales que no concuerdan con los valores de justicia social y solidaridad. En concreto, algunas de las prácticas desarrolladas (interrupción de los contratos en vacaciones, prolongación de la jornada laboral, retrasos en la remuneración, abusar de la confianza y dedicación de los profesionales), se corresponden con los usos y costumbre de organizaciones lucrativas con una visión mucho más instrumental de los recursos humanos, que a veces se trata de justificar señalando que estas entidades también son organizaciones laborales. Sin embargo, alguno de los entrevistados destacó que estas prácticas, en la actualidad minoritarias, deberían ser totalmente inadmisibles en entidades basadas en valores de transformación social, justicia, solidaridad y progreso social, y que estos valores deberían integrarse por completo en estas organizaciones, incluyendo también la gestión de personal.

“... poner medidas de conciliación con la vida personal que tenía que ver con la promoción del voluntariado. Somos una entidad de voluntariado, no podemos tener a los trabajadores trabajando hasta las 8 de la tarde. Flexibilidad personal, que todos la pueden pedir pero que a cada uno se le aplica como mejor requiera, eso funciona estupendamente. Eso te mantiene al trabajador contento y el trabajador sabe que si le pasa cualquier cosa y necesita trabajar desde su casa pueda quedarse y que no haya ningún problema” (MG2)

“En 2010 recuerdo una crisis muy grande de personal laboral de ONG demandando a sus entidades por todas estas

cosas que son muy comunes en las empresas cuando hay una situación de crisis. Te escuchas que no dejamos de ser empresas a nivel de gestión de personal, ¡pero no es verdad! Nosotros tenemos a las personas como lo primero, por supuesto también a nuestros empleados y nuestros voluntarios. No puede ser que una entidad del tercer sector se comporte en estas circunstancias como cualquier otra empresa desprovista de cualquier tipo de atención a las personas...” (MG2)

Finalmente, algunas aportaciones señalaron la necesidad de **buscar formas innovadoras de financiación** para cierto tipo de necesidades y actuaciones. Sin embargo, sobre este aspecto, se observó una marcada diversidad de opiniones, que se verá reflejada también en el próximo apartado. Así, mientras algunos de los entrevistados señalaron la conveniencia de buscar nuevas formas de financiación, básicamente privadas, otros participantes en las entrevistas señalaron que buena parte de las actividades y servicios prestados por las organizaciones del tercer sector, y en especial en el ámbito de la discapacidad, corresponden a servicios básicos incorporados en la cartera de servicios de la administración pública que se presta a través de entidades del tercer sector. Entre las fórmulas de financiación sugeridas destacan, por una parte, la prestación de ciertos servicios que pudiesen redundar en una financiación de las organizaciones del tercer sector, que les permitiesen desarrollar otros servicios para los que no encuentran fondos. Sin embargo, algunos de los participantes señalaron que esta conversión, en la práctica, en organizaciones de servicios, les aleja de sus verdaderos objetivos. Por otra parte, alguno de los participantes señaló la posibilidad de recurrir a modalidades novedosas de financiación para proyectos e iniciativas concretas como el “*crowdfunding*”, las micro-donaciones y otras iniciativas de economía colaborativa.

“Hay otros servicios vinculados a la creatividad, a la innovación, a la detección de nuevas necesidades que quizá en un primer momento tienen que explorarse con otras fórmulas de financiación, porque aún no forman parte de la cartera de servicios o porque todavía no se han consolidado. Esos servicios, las ONGs tienen la obligación de buscarse las fórmulas para financiarlas o al menos cofinanciarlas. Hay opciones, como los patrocinios, que no deja de ser algo parecido a una subvención. Luego tienes alternativas de micro-donaciones, de crowdfunding, de captación de micro-financiación con empresas más pequeñas o de ciudadanos o de otras entidades que puedan apoyarse unas sobre otras... También tienes la posibilidad de crear tus

propios ingresos, ser entidades no lucrativas no significa tener prohibido generar ingresos propios. Hay muchas organizaciones que tienen empresas privadas ligadas a su matriz, que es una ONG, que hacen reinvierten en su entidad matriz los recursos que generan en la empresa privada, sea una empresa mercantil, una cooperativa, una empresa de inserción o una sociedad limitada. Sencillamente prestan un servicio por el que cobran una cantidad de dinero, que en vez de repartirse como dividendos, se reinvierte en la organización matriz” (C1)

“La creación de fundaciones o empresas para vender productos vinculados, formación, asesoramiento, lo que sea..., que mantiene la parte más política o de reivindicación preservada y luego establece una rama más técnica que permite diversificar lo que haces para conseguir fondos. Al final la necesidad técnica o bien desarrollada es de tal calado y la financiación que se tiene sigue siendo limitada, que la organización ha crecido porque ha crecido esa parte técnica de prestación servicios que se auto-gestiona, pero no da suficiente para subvencionar a la otra, siguen teniendo los mismos problemas de financiación, no se resuelve con eso... Y así, nos olvidamos de nuestra parte de incidencia política, de transformación...” (MG3)

3.3. Barreras y obstáculos para la innovación en las entidades del tercer sector y las organizaciones para la discapacidad

La detección de las principales barreras y obstáculos para la innovación en las organizaciones del tercer sector constituye sin duda el principal objetivo del presente estudio y, para ello, las entrevistas realizadas prestaron especial atención a esta cuestión. Como resultado, esta temática constituyó el principal núcleo de aportaciones relevantes por parte de los expertos entrevistados. La categorización de las diferentes aportaciones sobre las dificultades del sector para continuar innovando produjo un total de cinco subcategorías. Un buen número de comentarios abordaron la influencia que la dependencia de las entidades respecto de la financiación pública ejerce sobre la innovación en el ámbito del tercer sector, mientras que un segundo gran bloque de comentarios trataron sobre los efectos que la crisis económica ha producido sobre la capacidad innovadora del sector, más allá de las consecuencias que haya podido tener sobre la oferta de servicios y actividades tradicionales. Los entrevistados también señalaron otros importantes factores que obstaculizan la elaboración y puesta en marcha de innovaciones en el sector, como son la existencia de diversas resistencias y sesgos que poseen los miembros de estas organizaciones, las elevadas exigencias de los procesos de innovación y las dificultades que ello supone para que los niveles directivos se impliquen plenamente y la permanencia de objetivos y necesidades a cubrir por estas entidades que no favorecen la búsqueda de innovaciones. En los apartados siguientes, detallamos cada una de estas cinco categorías de comentarios, con sus diferentes matizaciones, incluyendo fragmentos literales de las entrevistas para ilustrar cada bloque de aportaciones.

3.3.1. Barreras a la innovación procedentes de la dependencia de la financiación pública finalista

Los entrevistados realizaron numerosos comentarios acerca de la influencia que las fuentes de financiación ejercen sobre su funciona-

miento, y sobre su capacidad innovadora. De todos estos comentarios, una parte de ellos destacó la **dependencia de la financiación pública** que las entidades del tercer sector y las dedicadas a las personas con discapacidad. Los entrevistados señalan que su principal fuente de financiación proviene de subvenciones de las administraciones públicas, que determinan la continuidad o no de los servicios y actividades, y las dificultades que se tienen para poder financiar la propia estructura de las organizaciones a través de estas vías. Aunque existen varias fuentes de financiación pública, en los últimos años predominan las convocatorias competitivas abiertas, que establecen unos determinados criterios acerca de qué actividades y proyectos son susceptibles de recibir financiación y cuáles no, y en muchas ocasiones establecen también las condiciones en las que se deben prestar esos servicios. En buena medida, esta financiación pública tiene un **carácter finalista**, que determina a qué proyectos se pueden destinar los fondos, lo que en la práctica **determina de manera muy destacada cuáles son las líneas de actuación que pueden desarrollar las entidades**, limitando su margen de maniobra y por tanto su capacidad de innovación. Además, se señala la fuerte continuidad y rigidez de la mayor parte de dichas convocatorias.

“La financiación y la procedencia de recursos inciden directamente sobre todas las áreas de gestión y marca el ritmo y las posibilidades de ejecución e innovación de todo el sector. Actualmente sigue habiendo demasiada dependencia del sector público” (MG1)

“Las organizaciones se encuentran ahí con la rigidez normativa y la ganas y proyectos reales de hacer cosas diferentes. (MD3)

“Una barrera para la innovación es haber dado todo el poder a la administración, que ha pasado de ser un aliado en la construcción de políticas públicas a un mero financiador, ante el que cada organización va a preocuparse por sus propios recursos. Eso genera la actual situación de subsidiariedad y clientelismo” (C1)

Esta lógica basada en subvenciones finalistas, determina en gran medida la actuación que puede desarrollar cada entidad. Esto produce una cierta desviación de los objetivos que trata de cubrir cada organización, para **adaptarse en la medida de lo posible a aquellos proyectos y acciones que pueden recibir financiación**, y en muchas ocasiones les lleva a distanciarse de aquellas actuaciones que consideran prioritarias o más cercanas a su misión y valores. Por todo ello, genera también una cierta alienación de las entidades con respecto a sus principios de actuación. Además, en el ámbito específico de la discapacidad, a la

administración pública le cuesta financiar actuaciones basadas en el nuevo paradigma basado en la auto-determinación de las personas con discapacidad, y prefiere concentrar la financiación en necesidades más tradicionales.

“Al final acabamos bastante mediatizados por las normas de la subvención y no tanto por el proyecto que tú llevas, porque dependemos de esa pata de la financiación” (MD1)

“Un factor fundamental para que no se dé innovación tiene que ver con la fuerza del sistema construido, de lógica de las subvenciones. Todos funcionamos por el patrón subvención, la administración pública saca una convocatoria con sus prioridades, cuánto dinero hay y en qué gastar el dinero y en qué no. Las organizaciones cogen esas bases de convocatoria y se ponen un traje que no les vale, pero qué es el traje que le permite acceder a financiación. Se disfrazan, al final es lo que hacen, porque hay una parte que sirve, y que te permite seguir haciendo las cosas que haces, y otra parte que es puro artificio” (C1)

“Este planteamiento innovador que nos obliga constantemente a probar cosas nuevas, a nuevas formas de relacionarnos, de hacer proyectos, de flexibilizar estructuras, etc. nos lleva a una situación un poco complicada, precisamente con el gran financiador que es la administración pública... Porque a la administración pública, le cuesta asumir nuestros modelos nuevos. Porque es más complicado financiar un proyecto de vida individual, que a veces hoy tenemos estas actividades, pero mañana podemos tener otras o en volúmenes diferentes en función de apoyos diferentes... Le cuesta mucho más hacer eso que financiar el modelo asistencial tradicional de plazas, de ratios...” (MD3)

“Las convocatorias son las que son entonces, o entras o no entras... Ahí estamos todos. Sale una convocatoria, la estudiamos y cuando ves un resquicio en el que crees que puedes meter algo, porque a veces no puedes meter nada, es imposible... Pero si de siete cosas que haces, puedes meter una... Como el tema de la empleabilidad... Las convocatorias van en esa línea, en la que vamos presentando proyectos y que irá creciendo seguramente porque es lo que nos están financiando, y se acabará convirtiendo en una línea troncal nuestra...” (MG3)

Esta situación se agrava porque la dificultad de que las entidades puedan **financiar su propia infraestructura básica** a través de estas fuentes,

las obliga a un funcionamiento muy ajustado en cuanto a los recursos disponibles. Funciones y partidas presupuestarias básicas resultan muy difíciles de mantenerse, lo que también impide que las entidades puedan dedicar tiempo y esfuerzos de su personal a establecer nuevas líneas de actuación. Todo ello fortalece una actuación basada en la continuidad de lo que ya se hace, por la falta de recursos para diseñar nuevas líneas, y por la necesidad de seguir concurrendo con los mismos proyectos a las convocatorias públicas para mantener la financiación. Las organizaciones del tercer sector necesitan ser muy eficientes en sus gastos para poder rescatar una parte de la financiación finalista a mantener su propia estructura. Esta situación les hace especialmente **sensibles a cualquier incidencia o cambio en las políticas**, que pueden dificultar seriamente su normal funcionamiento y la continuidad de sus servicios.

“Estratégicamente no se puede formar a profesionales... Son unos presupuestos muy finalistas, son para las personas con discapacidad” (MD1)

“La dificultad de financiar la estructura de funcionamiento es un handicap muy importante para la innovación de las organizaciones” (MG2)

“Las convocatorias son de una determinada manera, te obligan a estar ahí... Pero tenemos que saber diferenciar, y eso es otro reto de innovación, aquello que es importante para nosotros y aquello que está financiado. Y cómo vamos equilibrando, porque yo con el dinero que nos financian hago las cosas que nos financian, pero extraigo la gente y extraigo cosas para ver otros temas que son importantes. Tenemos una financiación para mantenimiento para hacer esto y esto, pero la gente que trabajamos a costa de esa financiación, aparte de hacer eso hacemos otras cosas... Y eso es un equilibrio que buscamos todos” (MG3)

“La dependencia de la financiación tan encorsetada no ayuda, los programas menos financiados son los que tienen actividades más innovadoras (...) El sistema de financiación es un gran problema, porque dependemos absolutamente de las instalaciones, los costes de personal, y que ante cualquier mínima fragilidad se resiente toda la estructura...” (MD1)

“Esto hace que tengamos una dependencia absoluta de los fondos públicos, con lo cual podéis imaginaros la vulnerabilidad que tenemos ante cualquier variación de las políticas públicas, un periodo de crisis, un periodo de recor-

tes..., las características del servicio nuestro, que atiende necesidades muy complejas de apoyo, es difícil ponerlas en función de recursos privados que son en general menos estables...” (MD2)

A pesar de los inconvenientes que la procedencia mayoritariamente pública de la financiación acarrea tanto para el normal funcionamiento de las entidades del tercer sector, como para la incorporación de innovaciones en las actividades y servicios que desarrollan, la mayor parte de los entrevistados **no vislumbran alternativas reales** para la financiación privada. Si bien en años anteriores se tenían esperanzas en la publicación de una Ley del mecenazgo que potenciará la implicación de las entidades privadas en el apoyo a causas sociales, lo cierto es que no se han producido avances en dicha línea. Por ello, los entrevistados señalaron que, si bien la financiación privada en ocasiones es más flexible y está más abierta a financiar otras actividades, o potenciar la innovación o a ofrecer más autonomía en el gasto, con frecuencia la financiación privada también es finalista. Junto a ello, **se percibe la procedencia privada de la financiación como una vía menos segura, sostenible y abundante**, que impide a las entidades del tercer sector escapar a la dependencia y las limitaciones que implican las subvenciones de las administraciones. En consecuencia, los entrevistados no vislumbran alternativas para superar estas barreras a la innovación, más allá de cambios significativos en la forma de establecer las convocatorias públicas de financiación, cambios que no se esperan a corto plazo.

“Soy muy escéptica, porque cuando hablamos de los nuevos modelos de financiación me pregunto: si vamos a la empresa privada ¿estamos seguros de que vamos a hacer lo que queremos? No, la empresa, en el caso de que te financie, que no es fácil, te va a financiar hacer una determinada cosa que va con sus intereses... Pero si yo necesito dinero para incidencia política, para tener dos o tres abogados... ¿eso quién me lo financia? Las nuevas formas de financiación a través de fondos privados a mí no es una cosa que me parezca tan fácil ni que da tanta libertad (MG3)

“Sería una barbaridad hacer creer a las organizaciones sociales que pueden prescindir de la financiación pública y pasar, todas de repente, a convertirse en organizaciones de financiación privada o de financiación propia. Todas las organizaciones no pueden de repente convertirse en eso. Y tampoco tiene sentido, porque una parte de las ONG están absorbiendo servicios de responsabilidad pública, que no pueden ser trasladados a responsabilidad privada en ningún caso. Las ONG deberían tener más claro qué

servicios son públicos cien por cien, porque son de responsabilidad pública, y que la administración pública lo único que hace es entregar la gestión a una entidad privada. Pero lo público se tiene que quedar en lo público, si no deja de ser un derecho. Determinados servicios contratados por la administración pública, que están en la cartera de servicios básicos... son públicos y los tiene que pagar el sistema público y con una gestión eficiente con responsabilidad pública” (C1)

“Nuestra ciudad tiene un tejido social muy amplio, estamos muy incorporados a él. Pero, aunque estamos metidos en el mundo empresarial, buscar financiación externa no pública, nos cuesta, no es fácil... Los profesionales encargados de ello y la dirección se dejan la piel, pero no es fácil...” (RF1)

“Cuando acudes a financiación privada, como las obras sociales de las cajas de ahorros, valoran mucho estos aspectos de innovación. El tema es que las entidades, muchas veces, tienen que acudir a estas vías para financiar temas que no son de innovación, sino para financiar el día a día, la supervivencia” (MD2)

Como puede apreciarse, se aprecia un alto consenso en el tercer sector en esta cuestión. La alta dependencia de financiación pública de las entidades del tercer sector, los parámetros en que se basa esa financiación y la dificultad de encontrar fuentes de financiación privada abundantes y sostenibles, suponen una de las principales barreras para la innovación en el sector. Las entidades tienen una imperiosa necesidad de ajustar su actuación y las actividades y proyectos que desarrollan a los requisitos que las administraciones disponen en las convocatorias de subvención, limitando la capacidad de decisión de las entidades sobre el tipo de servicios a prestar y con ello dificultando la incorporación de innovaciones, dada la continuidad y rigidez de estas vías de financiación.

3.3.2. La influencia de la crisis económica sobre la capacidad innovadora del tercer sector

Otro de los aspectos de interés que el presente estudio quería comprobar es la influencia de la importante crisis económica que ha tenido lugar en España y otros lugares a partir de 2008, tanto en el funcionamiento de las entidades del tercer sector como en su capacidad de innovación. Por ello, este aspecto fue mencionado ex-

plícitamente en la guía de entrevista, y los entrevistados realizaron diversos comentarios al respecto. En primer lugar, se destacó que aunque el conjunto del tercer sector ha experimentado un **importante recorte en la financiación global**, los efectos han sido diferentes en los diferentes subsectores y entidades. Así, dado que buena parte de la financiación es de carácter público y finalista para atender necesidades incorporadas en la cartera de servicios públicos, algunas líneas de actuación se han mantenido y han sufrido recortes leves. En otros casos, las entidades se han visto muy afectadas, han desaparecido algunas organizaciones y, en otros casos, se volumen de actividad se ha visto seriamente afectado. En ocasiones, además, junto con los recortes se ha producido una redistribución de los recursos, de manera que la financiación se ha concentrado en un menor número de entidades, y en otros casos, se ha dado entrada a entidades lucrativas que podían ofrecer servicios a menores costes, incidiendo así en la calidad y profesionalidad de los servicios. Como consecuencia, incluso en entidades que se han visto menos afectadas, han tenido que aprender a funcionar con menores recursos, lo **que ha incidido en su funcionamiento cotidiano**: no han podido incorporar nuevos servicios ni profesionales, han tenido que hacer reajustes y reducir su estructura para mantener su volumen de actividad, y han tenido que recurrir al espíritu de sacrificio y de resistencia tan frecuente en las organizaciones basadas en el voluntariado. Al disminuir la capacidad de funcionamiento, la innovación se hace más difícil ya que requiere un cierto nivel de recursos (tiempo, esfuerzo y dedicación) que en estos momentos no están disponibles. La atención se concentra en las necesidades más básicas, y no deja espacio para potenciales mejoras.

“Se han recortado tres mil millones de euros desde 2008 en la financiación pública anual en todo el tercer sector... Eso ha tenido su impacto, lo que ha llevado a las organizaciones, dentro de su capacidad de resiliencia, a tener que buscar otros recursos... Unas veces por la vía de las aportaciones de las propias familias y otras veces por la vía de la responsabilidad social de las empresas, buscarse la vida con una diversificación mayor” (MD3)

“La crisis económica creo que ha influido bastante, no se ha detenido, pero sí creo que se ha enlentecido, en el sector incluso algunas entidades han desaparecido. Se ha limitado el crecimiento exponencial que podríamos haber propuesto... Estamos muy apretados económicamente... Interfiere la posibilidad incorporación de nuevas áreas profesionales, nos ha impedido el desarrollo de nuevas cosas, de nuevas capacidades... No tanto por el hecho de que

sean nuevas, sino por una capacidad de funcionamiento...
(RF1)

“La mayoría de los recursos para poder desarrollar esto son recursos públicos. Evidentemente hemos pasado una crisis y ha habido recortes y disminuciones. Hemos resistido, en general los servicios no se han ido, pero sí ha habido una merma en nuestra capacidad, ha habido una disminución...” (MD3)

“Por una parte ha habido recortes, es innegable, pero el tema no es sólo de cantidad, es de redistribución. Se ha reinvertido parte del dinero que antes iba a subvenciones directas a ONGs. En muchos territorios, antes había muchas pequeñas cantidades repartidas en mucha gente y ahora se han hecho paquetes más grandes de dinero y se han repartido entre menos organizaciones y, en algunas ocasiones en lugar de ONGs, se han ido a buscar directamente a la empresa mercantil que se ha llevado paquetes enteros para gestionar lo que antes gestionaban las ONG’s. El sector se ha desprovisto por completo de recursos con lo que antes contaba” (C1)

“Estos recortes brutales que ha habido estos años, nos afectan menos a estas entidades. Yo creo que por dos cosas fundamentales. Primero, porque creo que estamos mucho más acostumbrados a esa economía de guerra de hacer lo que tenemos que hacer con lo que tenemos y reinventarnos diariamente, sobre todo en lo local. Es verdad que en lo estatal y con grandes proyectos es más complicado... Pero en lo local, que es donde está la acción, dónde está el beneficiario, es verdad que estamos mucho más acostumbrados a reinventarnos... Y dos: porque tenemos una base social fuerte, basada en el voluntariado que depende menos de personal contratado (...) Hemos sobrevivido bien, no hemos tenido que cerrar ningún gran proyecto, por supuesto no hemos tenido que cerrar ningún centro local... Hemos tenido que recortar sobre todo en estructura autonómica y estatal” (MG2)

Una primera consecuencia de esta situación, ha sido que en muchas entidades se ha extendido una **sensación de extrema prudencia** respecto al futuro, incluso de **miedo** en algunos casos. En diversas organizaciones, esta prudencia o miedo ha llevado a **reducir las actuaciones** tratando de protegerse de cara al futuro, a abrir un compás de espera de tiempos mejores y de tratar de resistir hasta que pase esta época de crisis. En definitiva, líneas de actuación conservadoras (no

cabe llamarlas “estrategias”, puesto que son más bien una reacción que fruto de una planificación), y una reducción no sólo de actividad sino de objetivos y expectativas.

“Hay miedos que han venido derivados de que algunos intentos en los años anteriores de abrirnos a esas otras realidades han conllevado serios recortes en la financiación y que se ha visto como una oportunidad de dedicar menos recursos económicos al apoyo a las personas. Y eso ha generado más resistencias” (MD2)

“Como en todos los sectores, mucha gente se ha asustado y ha recogido velas, y se ha quedado en lo que sabe hacer... Para que este terremoto no me destruya mucho y sí me destruye mucho, que luego me pille bien para empezar. Conozco otras entidades que han dicho: señores, cerramos la puerta, que salpique lo menos posible y cuando escampe... Niños pobres va a haber siempre...Tenemos que estar fuertes para poder atenderlos mañana cuando vuelva a haber fondos, si los hay...” (MG2)

“Al estar en un momento que el sector llama “crisis”, su enfoque es: necesito financiación. Su afán y su angustia es mirar cómo consigo financiación y cómo lucho contra el sistema, contra el gobierno, para que me dé la financiación, para recuperar esas ayudas, etc. Y no están muy abiertos a innovar ¿no? Mi sensación era que estaban más dentro de un ambiente de miedo y de incertidumbre y eso impedía muchas veces que las organizaciones lograran ver las oportunidades que la crisis traía” (C3)

Sin embargo, a pesar de estas certezas, la crisis económica también ha supuesto en algún sentido una **oportunidad para la innovación**. En algunos casos, la necesidad (escasez de fondos, incertidumbre, etc.) ha impulsado a las entidades del tercer sector a **buscar alternativas de financiación**, a buscar sinergias con otras entidades, a tratar de repensar algunas de sus actividades y proyectos, ya sea para hacerlos más efectivos, ya sea para **concentrarse en las actuaciones más necesarias**. En otros casos, las entidades han enfrentado la crisis como una oportunidad para **replantearse su propia razón de ser, su misión, objetivos y prioridades**, y han puesto en marcha enfoques diferentes o nuevas formas de organizarse y desarrollar su actuación. Si bien es cierto que esta actitud proactiva no ha sido mayoritaria, se han producido ejemplos significativos en los que la crisis económica ha obligado a las entidades a introducir cambios relevantes en su seno. En buena medida, las organizaciones que han dado este paso han sido aquellas que estaban en una situación más grave, y ante la que no tenían nada más que

perder, lo que les ha permitido repensar su actividad, o en algunos casos, aquellas que no han visto su situación excesivamente comprometida. Por el contrario, esta actitud proactiva ha sido menos frecuente entre las entidades centradas en mantenerse y sobrevivir.

“La crisis supone recortes, pero obliga a optimizar, a repensar, a priorizar y a mejorar: La crisis, porque dependíamos de la administración central, no nos ha afectado grandemente. Nos ha afectado más a nivel de empresas privadas que nos han retirado la financiación. Han surgido cuestiones con el tema de la territorialidad, de las competencias de las comunidades autónomas. Todo esto ha dado un viraje a las convocatorias que a nosotros nos ha permitido coger el testigo, innovar y cambiar lo que veníamos haciendo. Hemos reducido algo de financiación, poco significativo, con el mismo dinero y con el cambio externo hemos aprovechado para mejorar. Está sirviendo para utilizar los recursos, para hacer ese proceso de reflexión, que aún no ha acabado, va poco a poco... Está sirviendo para optimizar y pararse a pensar bien qué es lo que tenemos que hacer, qué es lo que hacemos, cómo vamos a comprometernos” (MG3)

“Todavía tenemos que luchar contra la endogamia, la dificultad de abrirse hacia el entorno. Pero la crisis ha obligado a que te abres al entorno, o el entorno viene a ti” (MD1)

“Yo creo que es por estar en constante crisis, porque tienes que ser recursivo, buscar soluciones: no hay esto, ¿de dónde lo sacamos? No hay dinero para esto: ¿Qué diferentes modelos de trueque nos podemos inventar? Otra cosa es que en distintas sociedades no haya un nivel que permita que esas innovaciones sean más tecnificadas o sean más diseñadas con un enfoque empresarial. Pero a nivel innovación, se innova a partir de la crisis... Es decir, a partir de: falta esto, a ver qué camino encontramos...” (C3)

“Algunas entidades han dicho: de perdidos al río, esto ha sido tan fuerte... Ofrece otras oportunidades ¿no? Una entidad pequeña ha podido conseguir muchas cosas en la peor época posible... <<hemos hablado mucho más con nuestra gente, la hemos hecho partícipe de la situación y se han volcado, hemos hablado con otras entidades con las que no habíamos hablado nunca para ver qué sinergias había, hemos hablado más con la administración, dijimos: fuera vergüenzas, fuera miedos, y todo el mundo nos ha acogido, han valorado nuestra valentía, todo el mundo ha

dicho voy a apostar por vosotros porque admiro esa valentía>>. Esto de que la crisis es una oportunidad, pues hay gente que lo aprovecha muy bien...” (MG2)

En este proceso de reorganización, de replanteamiento de las prioridades, **la etapa en la que se encuentra cada organización es relevante para entender cómo se afrontan las situaciones de dificultad económica.** Así, las organizaciones que están comenzando, o las que están en declive tras muchos años de funcionamiento, pueden ver favorecido un proceso de reflexión y de establecimiento de nuevas prioridades que favorezca la innovación en épocas de crisis. En cambio, las entidades en fase de consolidación, las que están entrando en la fase de madurez, pueden tener más dificultades para apreciar oportunidades en situaciones de crisis económica.

“El momento en que se encuentra la empresa es clave. No es lo mismo una organización que acaba de arrancar, que está en pleno proceso expansivo, creativo y de inicio, que cuando está consolidándose, generando estructura y complejizándose, a cuándo entra en crisis y se replantea de nuevo todo y vuelve a comenzar” (C1)

Como puede verse, los comentarios de los entrevistados apuntan en una doble dirección, en cierto modo contradictoria. Es cierto que la crisis económica de los últimos años ha reducido la capacidad de maniobra y de funcionamiento de muchas entidades, y les ha hecho adoptar líneas de actuación conservadoras, reducir su actividad, y en algunos casos extender una sensación de miedo y de incertidumbre. Sin embargo, en algunos casos la propia necesidad causada por la crisis ha constituido una oportunidad para la reflexión, la priorización y la innovación en algunas entidades del tercer sector. Cabe recordar que la teoría organizacional sobre la innovación (West, 2002), ha señalado que las demandas externas ejercen una compleja influencia sobre la innovación en las personas y los grupos de trabajo, de manera que las demandas muy exigentes pueden favorecer la innovación como forma de afrontar las dificultades, si bien las demandas también pueden inhibir la innovación al obligar a concentrarse en los aspectos básicos del trabajo. Por el contrario, cuando las demandas laborales son muy bajas, el excedente de recursos puede impulsar la aparición e implantación de innovaciones. Se plantea así que las demandas externas y la innovación mantienen una relación en forma de U (West, 2002), que sería congruente con las aportaciones de los entrevistados en esta línea, al menos en relación con las demandas financieras.

3.3.3. Resistencias y sesgos presentes en los

integrantes del tercer sector

Aunque los entrevistados destacaron que la crisis o la dependencia de fuentes de financiación pública finalistas y rígidas supone un gran obstáculo para la innovación en las entidades del tercer sector, también señalaron como una barrera muy relevante la existencia de resistencias y sesgos cognitivos por parte de los integrantes (personas, grupos y estructuras decisorias) del tercer sector. En algunos casos, se llegó incluso a señalar que son estas resistencias de las personas las barreras más destacadas, y que las limitaciones provenientes de la dependencia de financiación pública finalista sólo retroalimentan y se mantienen como resultado de estos sesgos cognitivos. Las aportaciones de los entrevistados señalaron distintos aspectos en los que estas resistencias y sesgos se manifiestan.

“... los modelos mentales que empleamos en el pasado... Sinceramente creo que es una de las mayores dificultades. Podemos aludir a temas económicos y de recursos, pero me parece que un freno mayor son los modelos mentales que se emplean del pasado, más incluso que los recursos económicos...” (MD2)

Un primer aspecto en el que estos sesgos se manifiestan es una cierta **tendencia al conformismo, a mantener las inercias y las rutinas que han dado buen resultado**. Tanto a las personas, como a las entidades en su conjunto, les resulta difícil salirse de la zona de confort y desempeñar actividades diferentes a las que tradicionalmente han realizado, si no existe una fuerte necesidad de cambio. Las entidades se encuentran más cómodas manteniendo los servicios y proyectos que ya conocen, que desarrollan correctamente y que les permiten atender a las necesidades más contrastadas de sus usuarios. Si no se detectan carencias importantes, estas entidades, y sus integrantes, no encuentran estímulos y refuerzos para adentrarse en terrenos nuevos, que siempre suponen mayor esfuerzo y generan incertidumbre. En nuestro funcionamiento cognitivo, muchas personas tenemos insertado el principio de “si no está roto, no lo arregles”, que no favorece la innovación. Se trata de priorizar la seguridad sobre las ventajas potenciales de mejora que ofrece la innovación. La propia institucionalización de las entidades y de sus formas de financiación favorece ese inmovilismo.

“No innovar el producto tiene que ver principalmente con la zona de confort. No inventamos cosas radicalmente nuevas, no hacemos respuestas radicalmente nuevas, porque la propia lógica de las subvenciones nos lleva a una zona de confort de “copia-pegar” de lo que ya se viene haciendo

y cómo la inversión en crear cosas radicalmente nuevas es arriesgada y es costosa, desde las organizaciones no se fomenta” (C1)

“Como el sector tiene mucha más vinculación con el sector público que el sector privado, como es natural por la ley del mínimo esfuerzo, la probabilidad de ir a por el dinero público y dormir tranquilo todas las noches eran mucho mayores. La acomodación ha llegado mucho más al sector de las ONG’s que al sector privado. Y el susto que se han llevado con la crisis ha sido mucho mayor en las ONG’s que en el sector privado, porque no estaban preparados para buscarse la comida en otro lado. Claro que hay organizaciones que se mueven independientemente de la financiación que tengan. Pero lo natural es que cuanto más seguras tengas las lentejas, menos te muevas... Porque es una ley natural” (C2)

“Cuando una entidad se institucionaliza tanto porque ha invertido mucho en sus cambios estructurales y en todas estas cosas, es un problema (...) El primer enemigo de la innovación es la institucionalización, también la burocratización, pero sobre todo la institucionalización. Ya me he asentado, estoy totalmente coordinado con los ritmos de lo que me pide la administración, o ya entiendo la sociedad y sé lo que está pasando... Entonces te institucionalizas, tienes tu sello de calidad que te marca totalmente por dónde tienes que ir... No sólo impide la innovación, sino que nos aleja de la sociedad y me atrevería a decir que también de nuestros valores...” (MG2)

En cierta medida, este conformismo o tendencia a mantenerse en la zona de confort tiene que ver con el dominio técnico alcanzado en determinadas actividades, y a los costes y la dificultad de ampliar ese dominio. Así, la **falta de cualificación y conocimiento** de determinados ámbitos puede dificultar la incorporación de innovaciones. Para cambiar la dinámica de trabajo habitual se hace necesario tener una buena preparación y competencias que van más allá de desarrollar las actividades tradicionales. Incluso esa falta de conocimiento puede motivar que se mantengan servicios y actividades que han dejado de ser eficientes.

“Innovar a nivel técnico, aunque siempre hay cosas en qué innovar, creo que para nosotros es más difícil. Porque además tenemos una dinámica de trabajo que es muy difícil cambiar. Porque hemos trabajado durante 13 o 14 años de

la misma manera. Cambiar eso tiene un proceso. No se puede cambiar de hoy a mañana” (RF2)

“Los principales obstáculos vienen de nosotros mismos, los miedos que tiene cualquier ser humano, la ignorancia también es un gran obstáculo... Además, la ignorancia no aceptada ¿no? porque uno puede ser ignorante, pero si acepta que es ignorante, eso puede ayudar un poquito, pero la ignorancia no aceptada pues bloquea” (C3)

“La falta de conocimiento de las nuevas tecnologías puede suponer una resistencia a cierto tipo de innovación” (MD3)

“Ahora mismo, en el sector privado, premian mucho la innovación tecnológica, o innovación porque hagas algo diferente también... Pues nosotros no tenemos mucha experiencia ni conocimiento y se nos hace difícil pensar en un proyecto que pudiera ser útil para nuestros pacientes” (RF2)

“Unas reticencias al cambio por el miedo a afrontar los nuevos retos, el aumento de trabajo que eso pueda suponer a la hora de cambiar... Porque claro, hacer determinadas cosas implica dejar de hacer otras que son las que sabemos hacer...” (MG3)

Junto a estos aspectos, los entrevistados señalaron otros miedos y resistencias que dificultan la innovación en el tercer sector. El **miedo a la novedad, la incertidumbre acerca de los resultados**, y en especial, la escasa seguridad de que los esfuerzos destinados a actuaciones novedosas garanticen un resultado positivo son aspectos que impiden que los integrantes del tercer sector se impliquen más activamente en la búsqueda de innovaciones, especialmente cuando los recursos son escasos. El **miedo a comprometer recursos**, a no ser eficientes en la búsqueda de cambios favorece la continuidad, como también el miedo a tener que desarrollar más esfuerzo o más trabajo. Dado que los procesos innovadores requieren procesos de ensayo y error, reajustes continuos y desarrollo de mejoras progresivas, el **miedo a las críticas** es también un sentimiento muy extendido que obstaculiza la innovación. También el **miedo a perder el control** de procesos que ya se dominan, a las consecuencias del cambio o efectos inesperados, así como el miedo al fracaso, a que las actividades realizadas dejen de salir bien, a no cumplir con los objetivos si cambiamos la forma de abordarlos o a perder relevancia en la atención y servicio a los usuarios.

“Las organizaciones, cuando no se mueven, es por miedo, recursos hay, hace falta priorizar para qué los pones. Cuando sabes que, si priorizas recursos para la innovación o la gestión, vas mejorar tu gestión y vas a poder dar un mejor servicio al cliente, ahí ya aparecen dudas: <<es que yo no sé... esto no es mi labor...>>. Forman parte del decálogo de respuestas estándar ante el <<no quiero cambiar>> o <<No me atrevo con esto porque me da miedo>>” (C2)

“Otro elemento que produce reticencia hacia la innovación: cuando estás como persona o grupo, muy involucrado en algo, las críticas que te vienen, bueno las aportaciones que tú vives como críticas y no son bien recibidas, eso es un freno a las innovaciones” (MG3)

“También es miedo a lo desconocido, además totalmente legítimo. Considero que es un miedo muy legítimo y que también es bueno tener. Pero hay que buscar el camino para gestionar este miedo y pasar la barrera o abrazar ese miedo” (C3)

“Primero vienen por el miedo, el miedo al futuro. Por ejemplo, hablando de la aplicación, tú dices: Yo sé que esto me está abriendo puertas, son cosas que voy a tener que afrontar y no sé cómo afrontarlas como organización... me da miedo perder el control... O me va a obligar a estar muy actual y que el coordinador de voluntariado no sea una persona que está escribiendo las fichas ¿no? Sino que tiene que estar al día de todas esas cosas y controlarlas...” (MG3)

Junto a estas cuestiones genéricas del tercer sector, en el ámbito concreto de las entidades para la discapacidad se mencionó la **resistencia al cambio de los modelos mentales**. La aceptación del nuevo **paradigma centrado en la auto-determinación de las personas con discapacidad**, aunque está mayoritariamente aceptado en el sector, genera importantes resistencias en algunas personas y grupos involucrados en el sector. El cambio de modelos mentales sobre la prestación de servicios, o sobre la misión y objetivos del tercer sector, puede generar importantes recelos y desconfianza en parte de los agentes implicados, lo que actuaría como freno a la incorporación de innovaciones. Diversos comentarios de los entrevistados destacaron estos aspectos en el ámbito de la discapacidad, que hacían referencia tanto a parte de los profesionales, como de las familias o de la propia administración pública encargada de financiar las actividades y servicios. Todas estas resistencias y miedos pueden afectar en diversa medida a todos los agentes presentes en el tercer sector, los profesionales,

los equipos directivos, los voluntarios, y también los usuarios, los familiares, etc.

“A nivel interno nos encontramos muchas veces con muchas resistencias o, algo que creo que es peor, una persona muy auto-determinada en ciertas horas del día, y durante el resto del día estar siendo una persona sobreprotegida... Y eso es muy complicado de manejar... todavía hay resistencias” (MD1)

“Encontramos alguna desilusión en los socios más antiguos, que no ven capacidades en sus hijos. Nosotros que no somos sus padres, creemos que si les dejasen más oportunidades las tendrían... En los socios, incluso hablo de gente con una formación universitaria, que tienen una forma diferente de verlo a como lo vemos la mayoría o gran parte de la Junta Directiva y prácticamente todos los profesionales Ese es un obstáculo del que nos tenemos mucho que cuidar, esto me preocupa más que el tema económico...” (RF1)

“Algunos que han estado muchos años pelearon por tener los recursos que tienen, por buscar lugares seguros para sus hijos, por buscar unas garantías que cuando mueran puedan tener por lo menos una seguridad. El paradigma de la seguridad es una resistencia importante, lo que no quiere decir que el nuevo modelo no genere seguridad, lo logra de una manera diferente más intangible (...) Claro la seguridad de la jaula de oro es muy segura. Allí claro la única red es la familia... y luego ya se inventaron las fundaciones tutelares para cuando falte la familia... Pero no deja de ser otra institución...” (MD3)

“El personal de atención directa tiene muchas ventajas porque conoce a la gente y quiere a la gente, pero llevan toda la vida ejerciendo un papel muy paternalista. Son los que menos cobran, donde se produce la interacción con las personas con discapacidad. Esas personas que son las que menos cobran al final tienen muy estructurada en sus cabezas cómo es la relación con las personas... tienen que hacer un “desaprendizaje” muy fuerte. Incluso aprender a valorar a las personas de otra manera, desde otra perspectiva, normalmente no van a ser los catalizadores del cambio...” (MD3)

Finalmente, los entrevistados realizaron diversas aportaciones acerca de otro sesgo o resistencia muy presente en el tercer sector,

acerca de la colaboración, cooperación y transferencia de experiencias entre las diferentes entidades. Aunque hemos destacado, en el apartado sobre retos y oportunidades la tendencia a la colaboración y al trabajo en red de las organizaciones del tercer sector, hay otras dos tendencias complementarias que dificultan dicha colaboración. En primer lugar, se aprecia una cierta **resistencia a aceptar cambios y propuestas que vengan de fuera**. Las entidades sociales están convencidas a menudo de sus características peculiares, y consideran que son quienes mejor entienden la problemática en la que están inmersas. Resulta difícil aceptar propuestas en las que las personas y grupos no han estado directamente implicadas, en ocasiones incluso por falta de un lenguaje común entre organizaciones. No se acaba de confiar en experiencias que no han estado originadas en la propia iniciativa. Existe un cierto recelo a dar más valor a las aportaciones ajenas que a la manera propia de hacer las cosas, a las que se está acostumbrado y con las que se siente más cómodo. Todas las organizaciones tienen un cierto sentimiento de ser los máximos expertos en su temática. Por otra parte, los deseos de colaboración y la tendencia a trabajar en red encuentran limitaciones en el hecho de que muchas entidades acaban teniendo que **competir por los recursos escasos de la administración pública**, lo que promueve cierta desconfianza o al menos limita sensiblemente los deseos y el alcance de la colaboración. Otra razón para que la transferencia y replicabilidad de las novedades y las innovaciones sea mayor en el tercer sector radica en las dificultades para compartir metodologías, sistematizar propuestas y entender los elementos básicos de cada propuesta. La falta de prácticas compartidas genera desconfianza para aplicar propuestas de otras entidades. Incluso cuando se produce cierta transferencia, a menudo faltan las claves para interpretar y aplicar las innovaciones en otras organizaciones, limitando mucho la voluntad de replicar los cambios, y por tanto su posibilidad de éxito.

“Hay una absoluta voluntad “de boquilla” de compartir y trabajo colaborativo y una absoluta incapacidad real de aceptar cosas que vengan de afuera, incluso de otras organizaciones sociales. El 99% de las entidades te dirán que son los mejores... Bueno, eres el mejor pero no lo puedes demostrar, porque no tienes indicadores ni evalúas lo que haces. Hay un miedo similar al de evaluar a transferir realmente. Porque seguían pensando que su proceso era el mejor... ¡Pero si no comparten ni las encuestas!” (C2)

“Existe mucha competitividad entre organizaciones. Cuando se sientan en un sitio no se sientan como sector, se sientan a título individual. Todo tipo de entidades, cada una va en representación de su propia organización, no van en representación ni del sector ni de los usuarios... Puede ha-

ber líderes puntuales que faciliten o promuevan, pero son los menos” (C2)

“La colaboración entre organizaciones se hace complicada porque en muchos casos existe una cierta competencia por los espacios a ocupar, por el protagonismo en un cierto subsector, por el miedo a que otros ganen relevancia o me estrechen mi campo de actuación” (DG2)

“El sector está lleno todos los años de jornadas, de buenas prácticas, gente que te viene a contar el rollo que le apetece contar, cuando ya la información se ha usado, la parte que a ellos les interesa contarte. No te lo cuentan cuando están en proceso creativo, no te lo cuentan cuando todavía no es un éxito y encima no te cuentan las claves que necesitas para usarlo. Te cuentan la parte estupenda, el escaparate. Al final eso no es transferible porque ni es en el momento en que es transferible ni es con las claves que tú necesitas para transferirlo” (C1)

“Se hace difícil la replicabilidad de las innovaciones, por el miedo a copiar y a compartir experiencias, a diseminar lo que cada organización ha desarrollado y puede ser utilizable por el resto. En parte, por lo difícil que resulta a las organizaciones sistematizar las metodologías utilizadas, se acaba diseminando sólo los resultados” (DG2)

“Transferir y trasladar experiencias probadas de un sitio a otro, en el sector se nos llena la boca de decir que lo hacemos, pero nos cuesta horrores: Nos cuesta porque hay una parte en la que necesitamos construir nuestras propias respuestas, no nos valen la de los demás. O sea, todo aquello que yo no haya diseñado, allí donde yo no haya participado desde el inicio, no me lo creo. Y como no me lo creo, no lo uso. No lo pruebo, quiero el mío, quiero mi propio proceso. No usamos las experiencias de otros con lo cual nos cuesta horrores lo de la transferencia” (C1)

Conviene resaltar que, si bien todos los colectivos han realizado aportaciones relativas a la existencia de resistencias cognitivas por parte de las entidades del tercer sector, han sido los consultores externos quienes han abordado esta cuestión con mayor firmeza, y conceden más importancia a estos aspectos como barreras a la innovación. Por el contrario, los responsables de organizaciones para la discapacidad, han puesto un mayor énfasis en las dificultades para encontrar financiación para actividades innovadoras, señalando que las resistencias de los integrantes vienen derivadas en buena

medida por esas dificultades causadas por la financiación finalista y rígida.

3.3.4. Las exigencias del proceso innovador y sus implicaciones sobre los niveles directivos de las entidades

Como se ha señalado en el apartado anterior, buena parte de los miedos y resistencias que los integrantes del sector manifiestan respecto a la innovación, son entendibles e incluso están justificadas para buena parte de los entrevistados. En cierto modo, esta justificación proviene de las altas exigencias que supone la implantación de innovaciones, en particular para entidades que no gozan de una gran estructura ni una cultura organizacional fuertemente orientada a la innovación. De hecho, numerosos comentarios de los entrevistados pusieron de manifiesto la gran complejidad que supone el proceso de innovación, que requiere unas condiciones difíciles de lograr en buena parte de las entidades del tercer sector.

En primer lugar, algunas aportaciones señalaron que **el proceso de innovación requiere un gran esfuerzo**, disponer de notables cantidades de **tiempo y dedicación del personal**, una planificación pensada y a largo plazo y, en bastantes ocasiones, otro tipo de recursos materiales para llevar a cabo y sistematizar las innovaciones propuestas. Es necesario destinar tiempo de los profesionales a reflexionar, diseñar, poner a prueba, experimentar. Se trata de un periodo que requiere paciencia, constancia y compromiso. Para que se pueda llevar a cabo, hay que generar oportunidades para que se pueda innovar, reservando un espacio y unos momentos específicos, seguir un proceso, establecer responsabilidades o tareas... Como ya se ha repetido, las entidades del tercer sector no siempre presentan una suficiencia de recursos, ni materiales ni humanos, para dedicar una parte de los mismos a poner en práctica iniciativas nuevas, sin seguridad de éxito, sin que por ello se resienta la atención a sus usuarios y el volumen y calidad de sus actividades. Además de ello, los entrevistados recordaron que en los procesos de innovación **el éxito** de los mismos **no está garantizado**, y una buena parte de las iniciativas no produce ningún resultado favorable más allá del aprendizaje producido. La combinación de ambos elementos (recursos limitados y éxito no garantizado) acaba generando un cierto cansancio y una pérdida de la motivación para implicarse en procesos de innovación.

“Cuando le explicas a una organización que eso conlleva recursos económicos y tiempo de su personal se echan para atrás, y también cuando ven también los tiempos que

exige y los riesgos de que el resultado no acabe siendo el esperado...” (C1)

“Hay que ser conscientes de que el 70% de los proyectos de innovación no dan ningún resultado, es una pérdida de tiempo absoluta, bueno, hay aprendizajes etc. Pero no puedes pensar: “voy a innovar, esto va a ser fantástico”. El 70% de los procesos de innovación cambian alguna cosa, pero no dan un resultado” (C2)

“Algo que puede ser un gran obstáculo es el no tener una práctica constante de cómo preservar espacio para la innovación. El tema es sacar espacio. Sacar espacio puede ser hacer una iniciativa interna en toda la organización y decir: todos los viernes de 4 a 6 de la tarde <Espacio Innova>, invéntate el nombre que quieras, dale un espacio y luego vemos qué va pasando. O lanza un reto a todas las personas de tu organización, por ejemplo ¿cómo reducimos costos? (C3)

Por otra parte, el proceso de innovación supone la combinación de dos tipos de procesos distintos y menudo incluso contradictorios, que no siempre son fáciles de combinar. Por una parte, es necesario un proceso de creatividad, divergente, que genere nuevas ideas y oportunidades, pero que debe ser complementado por un proceso convergente de sistematización y aplicación práctica. Ese proceso es complejo, conlleva mucha energía e incertidumbre, y en ocasiones acaba desmotivando. Por otra parte, para poder sistematizar las innovaciones, hacerlas sostenibles en el tiempo, se requiere una actitud de **sistematizar todo el proceso de innovación**. Las entidades del tercer sector no siempre cuentan con métodos y conocimientos para modelizar los procesos de innovación, ni realizar un seguimiento documentado de todo el proceso. Tampoco les resulta fácil establecer protocolos de actuación para guiar el proceso innovador. En los últimos años, además, los impulsos a los sistemas de acreditación de la calidad en el tercer sector han enfatizado todavía más la formalización de procesos, el establecimiento de protocolos y mecanismos de garantía y de estabilidad, que no favorecen la flexibilidad necesaria para innovar. **La sostenibilidad económica de las nuevas actividades**, productos y servicios es otro elemento que actúa como freno a las innovaciones en bastantes ocasiones. Las innovaciones requieren a menudo recursos para poder ser implantadas y para tener continuidad, lo que dificulta su aplicación en un tercer sector caracterizado por la existencia de recursos muy ajustados a las necesidades.

“La creatividad y el proceso de innovación es un proceso de trabajo duro y extendido en el tiempo, que exige un mo-

mento de divergencia muy poderoso en el que tiene que permitirte explorar, romper con los esquemas y abrirte a posibilidades completamente locas. Y luego tienes que encontrar un ejercicio de convergencia donde desgranar las cosas que realmente te pueden servir para construir cosas útiles y aplicables. Tienes que probarlas y ver cuáles realmente funcionan y cuáles no, pilotarlas. La mayoría de las organizaciones ni quieren invertir tiempo y dinero en eso, ni tienen paciencia para hacer todo el recorrido, se quedan en la parte creativa y como no se les ocurre nada súper estupendo, se desfondan y renuncian... El proceso creativo es largo y costoso, asumes grandes riesgos, no sabes a dónde te va a llevar. No sabes si vas a dar con algo al final. Hay falta de cultura de la innovación en las organizaciones y lógicamente está el lastre de la orientación a la supervivencia: si al final a mí lo que me da de comer es adaptarme a lo que me pide el financiador, hacerme un hueco con lo que ya estoy haciendo, ¿para qué me voy a arriesgar a invertir mi dinero en lo otro? " (C1)

"Se necesita un proceso bien definido de innovación y ser consciente de que estás innovando. Es decir: "yo ahora estoy innovando", no es: "¡vamos a hacer esto!", si no que estás innovando. Lo que voy a hacer es planificar esto de una manera determinada, voy a prever qué resultados quiero, qué quiero conseguir... Y luego voy a evaluar qué estoy consiguiendo. Y en cuanto lo evalúe, si me gusta, lo transfiero, lo modelizo y lo convierto en un sistema permanente... Y para eso tengo que recursos. ¿Qué les está impidiendo innovar? Ser conscientes de que están innovando, que la innovación tiene que ser un proceso sistemático; además no tienen herramientas, no tienen cultura de gestión potente, en general; y luego que no se aportan recursos para el mantenimiento de esas estructuras o de esos procesos nuevos, o de esas innovaciones..." (C2)

"En nuestro caso creo que básicamente es la financiación, bueno la financiación y el tiempo. Con el personal que tenemos... No damos más de sí. Pero ideas para innovar, novedades en cuanto a servicios que podríamos dar o en cuanto a mejoras a nivel técnico en informática y tal... las podríamos hacer, sin duda alguna, pero no tenemos fondos..." (RF2)

"El tema de la sostenibilidad económica, lógicamente. Si nos ponemos a innovar, pero no conseguimos que esos cambios sean sostenibles en el tiempo económicamente,

el esfuerzo es tan grande y luego sobre todo la merma... Porque hay mucha percepción en el sector de que esto no es lo nuestro... lo nuestro es trabajar, trabajar, trabajar y pensar menos..." (MG2)

"Las huellas que te dejan todos estos espacios colaborativos, la huella de aprendizaje está allí y siempre está. Entonces eso a mí me parece irrenunciable y creo que lo tenemos que seguir explotando. Pero tenemos que hacer una inversión en ello, porque eso no se mantiene solo. O sea, la herramienta no es útil en sí si no hay una persona física detrás que está alimentando aquello y es el que se encarga de mantenerlo vivo" (MG3)

"Cuando empezamos a acreditarlos en calidad, muchos integrantes lo entendían como un proceso muy burocrático. Nosotros veíamos que era necesario, pero constriñe mucho para el tema de la innovación Parece un poco contradictorio, que estemos pidiendo nosotros mismos y que la gente te pida innovación y tú no paras de asentar todo, estructurarlo todo muy bien para que no se te escape nada... Entonces claro, deja poco espacio a la innovación. Aunque cuando lo tienes todo asentado, ves que te ofrece tranquilidad y permite centrarte en la innovación y en las personas. Es un poco esa contradicción que yo creo que hasta que no hayas pasado esa etapa, no te das cuenta de que es así..." (MG2)

Estas elevadas exigencias del proceso de innovación, en términos de recursos, esfuerzo, dedicación y sistematización, establecen marcadas **dificultades para que los niveles directivos de las entidades del tercer sector puedan implicarse** por completo en las innovaciones. Precisamente por los riesgos que la innovación supone, y la escasa tasa de éxito de las mismas, los directivos tienen que afrontar mucha inseguridad, lo que les refuerza a mantenerse en las actuaciones tradicionales, que mantienen bajo control el funcionamiento de la organización. Los niveles directivos tienen como principal prioridad mantener el nivel de prestación de servicios, y suelen estar muy preocupados por cuestiones de estabilización económica, gestión de personas, etc. Por ello, algunos entrevistados señalaron que son necesarios **cambios en la mentalidad y orientación de las personas con responsabilidades directivas** en el tercer sector, de manera que se enfoquen más en el impacto social de sus actividades y no sólo en el control y el funcionamiento ordinario de las entidades.

"El liderazgo es una barrera importantísima, el elemento más débil, más frágil de las organizaciones... Entre otras

cosas porque las expectativas por los líderes son excesivas. Eso genera mucha presión para las personas y mucha inseguridad. Cuando uno ha aprendido ya a llevar las cosas de determinada manera y que esté todo controlado, y ahora le pides que lo desordene todo... tiene que generar resistencia por narices. Y esas personas lo tienen muy difícil y lo ponen muy difícil (MD3)

"...No queremos gerentes, queremos directores de proyectos. Porque el gerente está muy asociado a la estabilización económica, la gestión del personal, todo ese tipo de cosas... Queremos directores de proyecto, que no solamente haga el balance de los rendimientos en actividades, en camas, etc., sino que evalúen el rendimiento de las actividades en resultados personales, en inclusión, que incorporen en su gestión la intangibilidad que es la madre del cordero... Por eso queremos hacer formación para convertirlos en directores de proyecto. Tienen que tener una visión social y una visión de gestión" (MD3)

"Hay una tendencia entre los gestores de centros, para tratar de salvar las cuestiones más organizativas, de recursos... Anclarte en lo que te da seguridad, que es el modelo basado en el sistema, en los centros... Y hay una cierta resistencia a ir a ese modelo basado en los apoyos a la persona que implica más flexibilidad y que implica una mayor participación de la persona y de su familia" (MD2)

Todos estos aspectos motivan que para que los niveles directivos se impliquen realmente en los procesos de innovación, tienen que tener muy claras desde el comienzo las ventajas que pueden derivarse de cada iniciativa, o ver una clara relación entre los problemas y las principales preocupaciones de la dirección y la puesta en marcha de proyectos innovadores. Sin embargo, la práctica habitual es que buena parte de **las iniciativas y los proyectos innovadores surgen desde los niveles técnicos**, los más cercanos a los usuarios y a la prestación de servicios. Son los expertos en cada materia concreta los que pueden generar ideas e iniciativas. Pero este funcionamiento puede verse limitado porque en ocasiones **los directivos no acaban de ver las ventajas de estas iniciativas o no tienen la suficiente confianza en los resultados**, en ocasiones como consecuencia de no haber estado directamente implicados en el proceso de cambio. Los directivos muestran recelo a aceptar innovaciones que no conozcan directamente, sobre las que han tenido un cierto grado de participación, o sobre las que no vean con claridad las ventajas para el conjunto de la organización. Por ello, muchas iniciativas surgidas desde los niveles técnicos y profesionales, no alcanzan a ser sistematizadas y extendidas al conjunto de

la organización, generando un cierto grado de frustración. La existencia de una **dicotomía muy marcada entre los profesionales y los niveles político-directivos** de estas entidades también contribuye a dicha limitación. Por ello, algunos entrevistados reclaman una **orientación más participativa del liderazgo** de las entidades, que empodere a los profesionales, ofrezca autonomía para el desarrollo de la innovación y estimule la adopción de las innovaciones que realizan los profesionales en el conjunto de la organización de una manera sistemática. Como ya se ha señalado en el apartado anterior sobre retos y oportunidades, el apoyo de la dirección es clave para la innovación, pero la falta de un apoyo sincero, de un liderazgo participativo y empoderador, y las dificultades que los directivos encuentran para implicarse de verdad en los procesos de innovación constituyen barreras muy relevantes para la innovación en el tercer sector.

“El tema de las estructuras que tenemos, de los liderazgos, o de cómo entendemos los liderazgos... yo creo que dificultan, ponen muchas trabas... La innovación viene muchas veces dirigida técnicamente... A veces tenemos muy separada la parte política, que no sé qué entendemos que es, de la parte técnica. La parte política, que se siente en su trono dirigiendo y en las juntas directivas, creemos que la política es no sé qué: “Vamos a hacer bla, bla, bla!” En cambio, la innovación viene más dirigida de los técnicos que han estudiado, que proponen... Los liderazgos políticos ven un poco amenazada su posición en ese sentido... Hay un choque ahí que no tenemos resuelto y que nos está impidiendo avanzar” (MG3)

“El técnico puede hacer innovación, pero en un ámbito muy pequeño, en su área de trabajo, va a depender mucho del espíritu inquieto de un técnico. Es una forma en la que sí se logra, pero que tiene un impacto muy pequeño y acaba frustrando a este tipo de personas: “llegué hasta aquí, no me dejan más...” Y cuando el director observa eso, como no estaba en ese proceso, muchas veces lo que hace rechazar: eso no sirve o eso es perder el tiempo o eso es perder dinero. Es importante que haya una apuesta real por parte de los directivos, que no sean ellos quienes impulsan todo el proceso ¿no? Sino que lo que hacen en el ejercicio de facilitar y llevar el proceso... Tiene que haber una apuesta de decir: “No tengo ni idea de qué es, pero confío en mi equipo, intentémoslo y veamos que sale”. El rol de los directivos es clave (C3)

“Está la junta directiva y los equipos técnicos. Esa diferenciación de liderazgos tan estricta y tan poco cohesionada

es un freno a la innovación. El tema de innovación en la gestión, llevamos casi dos años. Pues en la junta directiva, aunque se lo hemos explicado, es algo que no les interesa. Mientras las cosas salgan adelante da igual si nosotros tenemos un tipo de planificación o cómo estamos vinculando los objetivos estratégicos a los objetivos más técnicos, no es algo que les interese... Si tienen su equipo al que están pagando, pero no son capaces de ver que trabajando esta forma a lo mejor hemos mejorado ¿Por qué no les interesa? Porque hay una separación entre lo técnico y lo político, que hace que no les interese... Y eso impide innovar, porque cuando propones algo nuevo cuesta mucho..." (MG3)

"...el miedo a lo desconocido, miedo a no saber cómo implantar o poner en práctica un liderazgo participativo. Si yo no sé cómo se desarrolla un liderazgo participativo, lo que voy hacer es lo que intuyo o lo que veo en otras organizaciones o lo que mi miedo termina impulsándome..." (C3)

3.3.5. La permanencia de la misión, los objetivos y las necesidades de las entidades como freno para la innovación

Finalmente, diversos participantes en las entrevistas señalaron que una parte de las innovaciones en el ámbito del tercer sector están limitadas por el **mantenimiento y la continuidad de la vigencia de una misión y unos objetivos** difíciles de garantizar, y que, por tanto, favorecen una continuidad de las actuaciones. El tercer sector se caracteriza por prestar atención y servicios a colectivos en dificultades. Dado que las necesidades que se pretenden cubrir no llegan a satisfacerse por completo, las entidades consideran que mantener sus principales líneas de actuación es más prioritario que desarrollar innovaciones. Si bien queda espacio para la mejora, y por tanto cabe la innovación en procesos (hacer mejor lo que ya se hace), buena parte de los entrevistados señalaron que mientras siga siendo necesario mantener los actuales objetivos, no resulta prioritario innovar en cuanto a prestar nuevos servicios y ofrecer nuevas actividades (hacer cosas nuevas no es prioritario, ya que sigue teniendo sentido seguir ofreciendo lo que ya se hace). Asimismo, algunos entrevistados señalaron que algunas líneas de innovación podrían suponer, incluso, la **pérdida de la misión fundamental y el propio papel que las entidades de voluntariado** ejercen, y que incluye la reivindicación ante los poderes públicos de una serie de funciones, y todo ello bajo el propósito de contribuir a la transforma-

ción social, de luchar por una sociedad más justa y solidaria. En este sentido, algunas potenciales innovaciones (relacionadas con el desplazamiento de las fuentes de financiación, los colectivos priorizados o el tipo de servicios a prestar), pueden contravenir la propia naturaleza del tercer sector.

“Nuestras entidades no tienen que estar tanto a la moda de las “necesidades sociales”... Hace unos años empezó a escucharse mucho esto del emprendimiento, y descaradamente las entidades comenzaron a enfocar esos temas. Bien si lo haces desde los proyectos de juventud que tienes tú, pero no te puedes lanzar a otra cosa... Vamos a entender lo que es y si encaja en mi misión, pues lo puedo incorporar y si no, no es necesario. Estas entidades que se dicen más ágiles o más flexibles, pero que cambian de misión como quien cambia de pintura del despacho, a mí me preocupan bastante...” (MG2)

“Eso de atender nuevas demandas... Sí, hay nuevas demandas, pero cada entidad del tercer sector se enfoca en algunas causas concretas o en algún sector concreto, esa especialización y esa fidelidad hacia tu misión es muy importante, es nuestra razón de ser. Yo no entiendo el tercer sector como una empresa que se lanza a producir y va buscando el nicho de mercado que mejor encaje y tiene que ir cambiando según lo que demande el mercado, esto no es así” (MG2)

“Muchas necesidades sociales siguen sin ser cubiertas por la Administración, por lo que no existe una necesidad de adaptarse a nuevas necesidades sociales (aunque haya que innovar en la forma de cubrirlas, por ejemplo, en infancia y juventud). (...) Mi misión es la misma, la necesidad social sigue existiendo, la financiación no, pero voy a buscar financiación para seguir haciendo lo mismo...” (MG2)



Discusión y conclusiones

La realización de entrevistas con once expertos del tercer sector y de entidades para la discapacidad ha permitido obtener un gran número de aportaciones referidas a la innovación en el tercer sector. Las entrevistas se plantearon en torno a tres grandes cuestiones y, en cada una de ellas, se clasificaron las aportaciones de los participantes en grandes categorías temáticas, definidas a partir del análisis de contenidos realizado por dos miembros del equipo investigador.

Respecto al **entorno actual de las organizaciones y su situación respecto a la innovación**, se identificaron dos categorías de comentarios. Una serie de aportaciones se centraron en el contexto organizacional del tercer sector. Así, se destacó la gran diversidad y heterogeneidad de las entidades, en términos de tamaño, volumen de actividad, intereses, composición y estado de madurez. A pesar de ello, se destacó el papel aglutinador que diversas plataformas, federaciones y organismos de coordinación ejercen sobre los diferentes subsectores, característica muy relevante y con implicaciones sobre la capacidad innovadora del sector. El alto grado de compromiso en el sector con los valores, el altruismo y el voluntariado, constituyen otra seña de identidad fundamental en el sector. La elevada dependencia de la financiación pública es otro de los rasgos destacados. Un segundo grupo de aportaciones resumieron la evolución seguida por el tercer sector, desde los orígenes basados en el asociacionismo de base hasta una elevada profesionalización que ha tratado de no perder su esencia asociacionista, pero que ha permitido dotar de ciertos recursos y una cierta estructura a buena parte de las entidades.

Del primero de ellos destacó la importancia que entre las entidades para la discapacidad ha tenido la aparición de un nuevo paradigma centrado en la auto-determinación de las personas con discapacidad, y las implicaciones que este hecho ha tenido. En los últimos años, las entidades para la discapacidad, integradas en una confederación, han implantado un modelo de actuación menos orientado a la asistencia y la seguridad de las personas con discapacidad, y más centrado en la plena inclusión y el fomento de la autodeterminación hasta donde sea posible para cada persona con discapacidad. Ello ha tenido importantes consecuencias, tanto en relación con la aparición de nuevos servicios, actividades e iniciativas ofrecidas a los usuarios, como para la aparición de nuevos procesos de gestión y una mayor flexibilidad de estas organizaciones. Además, se ha in-

crementado el grado de participación, tanto de las personas con discapacidad, como del resto de agentes, en las decisiones de estas entidades, las relaciones entre diversas entidades, la colaboración y el trabajo en red. Al mismo tiempo, se ha incrementado el trabajo con el entorno cercano y la comunidad. En síntesis, este nuevo paradigma ha sido el motor de un importante proceso de innovación, que se ha extendido por la mayoría de entidades españolas para la discapacidad. Una segunda categoría de comentarios tiene que ver con los principales ejes de innovación en el conjunto de entidades del tercer sector (más allá de la especificidad de las entidades para la discapacidad). En esta categoría, las aportaciones tienen que ver con el carácter ampliamente participativo de estas entidades, y el alto grado de implicación en las decisiones y en la gestión de las mismas de los diferentes colectivos y agentes que las forman. Además, también se ha destacado el incremento reciente del trabajo en red y de los procesos de gestión colaborativa e intercambio de experiencias entre entidades. El grado de apertura hacia el entorno es uno de los ejes principales de innovación para las entidades del tercer sector.

Con respecto a los **retos, oportunidades y facilitadores de la innovación**, los comentarios de las entrevistas se han clasificado en cinco categorías principales. La primera de ellas, centrada en las entidades para la discapacidad, destaca la aparición de un nuevo paradigma y su carácter compartido a lo largo de todo el sector, como motor de la innovación. Su énfasis en la auto-determinación de cada persona conlleva la consideración de las demandas personalizadas de los usuarios, que requiere una mayor atención a los usuarios y mayor flexibilidad para incorporar sus necesidades. Al mismo tiempo, influye en numerosos procesos de gestión de las entidades y en la mayor participación de los usuarios en la toma de decisiones, junto a un mayor trabajo en la comunidad. La segunda categoría destaca ciertas características relevantes de las entidades del tercer sector como oportunidades y facilitadores de la innovación. La alta implicación y compromiso de los integrantes de las entidades con el objetivo de la transformación social, el gran poder de convocatoria y de movilización de estas entidades, su orientación colaborativa, el énfasis en el trabajo en red y en la transversalidad, y el alto grado de profesionalización y cualificación que ha logrado el sector, son aspectos que potencian y facilitan el desarrollo y la incorporación de innovaciones en el sector. La tercera categoría destaca la importancia que el liderazgo y los niveles directivos tienen para la innovación en las organizaciones. Así, el convencimiento de los niveles directivos en las ventajas de la innovación, el apoyo decidido desde la dirección a los procesos de innovación desarrollados en cada entidad, y la reciente incorporación de directivos profesionales procedentes

de otros sectores de actividad son también elementos facilitadores de las innovaciones. Junto a estos aspectos, las dificultades en la renovación de las juntas directivas y los núcleos decisorios de muchas entidades constituyen un reto para la innovación. La cuarta categoría de aportación se centró en el papel que las nuevas tecnologías de la comunicación pueden jugar a favor de la innovación. Así, se destacó que las tecnologías de la información son imprescindibles tanto para la innovación en determinados servicios y actividades para los usuarios de estas entidades, como para el desarrollo de innovaciones en diferentes procesos internos de gestión: desde la comunicación interna y externa a la participación en la toma de decisiones, pasando por la mejora de los procesos de control, el trabajo en equipo y la colaboración, o la oportunidad de desarrollar estudios y análisis sobre la realidad social que propicie un mejor conocimiento y la incorporación de novedades e innovaciones, llegando incluso a ofrecer nuevas oportunidades de financiación. Finalmente, una quinta categoría recogió diversas aportaciones referentes a nuevos ámbitos en los que podrían desarrollarse innovaciones relevantes en el tercer sector. En esa línea, se apuntó la necesidad de innovar el marketing para incluir de manera más potente los valores y las emociones que constituyen la naturaleza del tercer sector, la necesidad de realizar evaluaciones del impacto de las instituciones, menos superficiales que las que se realizan normalmente, incorporar los valores del tercer sector a la gestión del personal, y buscar nuevas formas y fuentes de financiación.

En cuanto a los **obstáculos y las barreras para la innovación** en el tercer sector, los contenidos de las entrevistas se clasificaron en otras cinco categorías principales. La primera de ellas se centró en la excesiva dependencia que las entidades tienen con respecto a la financiación de carácter público, y en especial al carácter finalista y excesivamente rígido que presentan la mayor parte de convocatorias y oportunidades de financiación de las distintas administraciones. Ello reduce la capacidad de decisión de las entidades, que deben orientarse a realizar aquellas actividades y servicios que encajan en las vías de financiación, desplazando así su actuación en función de las decisiones de agentes externos. Además, ello conlleva grandes dificultades para poder financiar la estructura mínima que requieren estas entidades, y las hace especialmente sensibles a cualquier modificación o cambio en las políticas públicas. Las entidades, además, no perciben alternativas reales a estas fuentes de financiación, y perciben la financiación privada como menos segura y sostenible que la pública, sin que presente ventajas acerca de su flexibilidad o su orientación a la innovación. La segunda categoría de comentarios se centró en los efectos de la reciente y grave crisis económica. Los participantes destacaron los importantes recortes globales que

la financiación del tercer sector ha sufrido, acompañados de una concentración de fondos en menor número de entidades y la entrada de organizaciones lucrativas a prestar servicios por razones de efectividad de costes para las administraciones públicas. Algunas entidades han desaparecido, y otras han sufrido dificultades en su funcionamiento cotidiano, aunque la mayoría ha podido mantener una buena parte de sus actividades y servicios, reduciendo gastos de funcionamiento estructural. Ello les ha llevado a mantener una actitud muy prudente, temerosa, incluso conservadora, y a concentrar sus actuaciones en las áreas más prioritarias. Sin embargo, algunas aportaciones destacaron que la crisis ha sido una oportunidad para replantearse el funcionamiento, los objetivos y las prioridades, por parte de algunas entidades, que han convertido la crisis en una oportunidad para reorientarse. Algunos participantes destacaron que esta oportunidad de re-organizarse es más factible en entidades muy afectadas por la crisis y sin nada más que perder, o aquellas que han mantenido suficientes recursos como para no ver afectado su núcleo de actividad. Por el contrario, las entidades más centradas en el puro mantenimiento y supervivencia han tenido más difícil innovar a partir de la crisis. La tercera categoría de barreras a la innovación se ha centrado en la existencia de resistencias y sesgos cognitivos por parte de los integrantes del tercer sector. Se ha destacado la tendencia al conformismo y la continuidad de las actuaciones que se tienen bajo control, así como la existencia de miedos y resistencias (a la novedad y la incertidumbre, a las críticas y a la pérdida de control, a comprometer recursos o al fracaso de las innovaciones) y la dificultad para cambiar los modelos mentales con los que operamos. También la resistencia a aceptar cambios externos o propuestas en las que personalmente no nos hemos implicado. La falta de experiencia o de conocimientos concretos que favorezcan la innovación, o la competitividad entre entidades por la consecución de recursos, son otras resistencias destacadas para la innovación en el sector. La cuarta categoría de barreras y obstáculos se centra en las exigencias del proceso de innovación y las dificultades que supone para la implicación de los niveles directivos. La necesidad de dedicar tiempo, esfuerzo y dedicación, de manera sostenible y organizada a lo largo del tiempo, sin garantías de éxito, la necesidad de sistematizar y protocolizar procesos y la dificultad de lograr la sostenibilidad económica de los procesos de innovación y de sus resultados, llevan a que los directivos difícilmente se impliquen en procesos planificados de cambio. Por otro lado, buena parte de las innovaciones surgen de los niveles técnicos, lo que dificulta la aceptación de los directivos que no están directamente implicados en ellas, si no ven muy claramente las ventajas y aportaciones de esos cambios. Esta diferenciación entre los niveles profesionales y los niveles directivo-políticos constituye una barrera

a la innovación, que llevó a los entrevistados a reclamar un estilo de liderazgo más participativo y empoderador de los profesionales del tercer sector. Finalmente, la quinta categoría de aportaciones destacó la vigencia de la misión y objetivos de las entidades del tercer sector, que desincentiva la implantación de innovaciones al menos en cuanto a los servicios y actividades ofrecidas. En la medida en que las grandes necesidades sociales mantienen la relevancia de las actuaciones que desarrollan actualmente las entidades, no se ve la necesidad de innovar más allá de buscar una mejor realización de las actividades que se desarrollan en la actualidad y se consideran plenamente vigentes.

Estas doce categorías de comentarios permiten obtener una interesante panorámica de la situación del tercer sector con respecto a la innovación, tanto en relación con nuevas actividades y servicios como en términos de procesos. No obstante, creemos conveniente resaltar una serie de grandes cuestiones que atraviesan diferentes categorías, cuya relevancia sobre la situación del tercer sector en España es especialmente destacada.

En primer lugar, la principal cuestión que el presente análisis cualitativo quería estudiar en profundidad hace referencia a la **dependencia de la financiación pública** y cómo esa dependencia desincentiva la innovación de las entidades como consecuencia de los criterios y las características de las vías de financiación que las administraciones públicas establecen para estas entidades. Como se preveía, existe una tendencia muy marcada por parte de las entidades a adaptar su ámbito de actividad según las oportunidades de financiación, y dado que dichas oportunidades favorecen la estabilidad, la continuidad y estandarización de actividades, se reduce la disposición a embarcarse en proyectos de innovación. Sin embargo, conviene destacar que esta limitación, que en este estudio se consideró muy relevante de partida, se ve claramente reforzada por otro tipo de limitaciones y barreras que es necesario considerar.

Así, esta estrategia conservadora y adaptativa por parte de las entidades del tercer sector se ve reforzada por una serie de **resistencias, sesgos y miedos** por parte de numerosos agentes de estas entidades, tanto los propios usuarios, los profesionales de las entidades y los voluntarios como los propios niveles directivos. El miedo a las críticas, a la incertidumbre, a perder el control de la organización o de los procesos organizacionales básicos, a desaprovechar recursos, o simplemente a cambiar esquemas mentales de funcionamiento, son aspectos muy comprensibles, incluso justificados en los integrantes de las entidades, que contribuyen a que las organizaciones mantengan su actuación habitual en lugar de buscar la mejora y la

innovación continuas. Además, esas resistencias a la innovación se ven reforzadas por las **altas exigencias que los procesos innovadores requieren** de unas entidades que no siempre están bien equipadas para afrontarlas, ni en términos de cultura organizacional, ni en términos de estructura y recursos (materiales, económicos y sobre todo humanos), ni en términos de cualificación y familiaridad con los procesos. Cabe destacar que los procesos de innovación requieren una planificación sistemática, la dedicación de tiempo y esfuerzo de manera persistente, la necesidad de combinar procesos creativos con actividades de sistematización y estructuración organizativa, además sin ninguna garantía de éxito, y en entornos de escasez de recursos y dificultades para financiar proyectos con un alto componente de experimentación.

Estas altas exigencias son determinantes para dificultar el pleno **compromiso de los niveles directivos** y su apoyo decidido por los procesos de innovación. Los participantes en las entrevistas han destacado el papel que el liderazgo tiene para la innovación, reflejándolo tanto en una de las categorías de “oportunidades y facilitadores de la innovación” como en una de las categorías de “barreras y obstáculos a la innovación”. Los entrevistados han dejado claro que los directivos tienen que estar convencidos de las ventajas de la innovación, en general, y de la utilidad de los diferentes procesos que se inician para el funcionamiento de la organización, como primer requerimiento para que las innovaciones lleguen a término (aunque no siempre sea con éxito), y se pueda persistir para alcanzar resultados. Al mismo tiempo, han destacado la importancia de un liderazgo participativo, que empodere a los equipos, que anime a la innovación, estableciendo oportunidades para ella y contribuyendo a su sistematización, aunque los líderes no estén directamente implicados durante el proceso de cambio.

Esta relevancia de los niveles directivos queda reflejada en el papel que los planes estratégicos pueden jugar en la incorporación de innovaciones. En los últimos años, las organizaciones españolas para la discapacidad han impulsado un nuevo paradigma de atención a las personas con discapacidad, centrado en su auto-determinación y su plena inclusión en la sociedad. Por una parte, el carácter innovador de este paradigma ha supuesto una verdadera revolución en el sector, con implicaciones profundas sobre todos los niveles y ámbitos de funcionamiento de las entidades. Por otra, su carácter estratégico, compartido por las asociaciones y dirigido por una confederación que las agrupa a todas ellas, muestra que el convencimiento de los niveles directivos y su inspiración a los demás niveles organizativos es un elemento clave para la actividad innovadora.

Por último, conviene resaltar los efectos que la crisis económica ha desempeñado sobre la innovación en las organizaciones españolas del tercer sector. Si bien es evidente que ha habido una disminución de recursos económicos muy destacada en el conjunto del sector, que ha afectado de manera notable a numerosas entidades (incluso ha producido la desaparición de algunas), el volumen de actividad se ha mantenido en buena medida, si bien con una estrategia conservadora. Las reducidas estructuras de las entidades se han mantenido a niveles de subsistencia, pero la mayor parte de actividades y servicios ha podido continuar, en buena medida, gracias a la resiliencia del sector y al compromiso militante de sus integrantes. Pero lo más interesante es que la crisis ha podido servir, para una minoría de entidades a juicio de algunos entrevistados, como una oportunidad para reflexionar sobre la propia estrategia y misión de las entidades, para reelaborar sus prioridades, y en algunos casos, para reorientar su actuación y establecer nuevas vías de actuación. Sin duda, las entidades ven favorecidos sus procesos de innovación en aquellas situaciones de suficiencia de recursos (y que, por tanto, pueden invertir parte de su actuación en mejorar su futuro), o en situaciones de grave crisis que demandan nuevas formas de afrontar situaciones de gran dificultad. Por el contrario, las organizaciones en situación de supervivencia se ven menos estimuladas para buscar nuevas formas de actuación, al tener que concentrar sus escasos recursos en el mantenimiento de su actividad, con muchos temores a salirse de sus patrones de funcionamiento habituales.

Las aportaciones de los once expertos entrevistados, la categorización de las mismas, y las reflexiones de los autores sobre sus comentarios presentan algunas implicaciones relevantes para la gestión de las entidades del tercer sector. En primer lugar, los procesos de innovación son complejos, y por tanto requieren una planificación sistemática, recursos (especialmente, tiempo y dedicación del personal), y apoyo organizativo y de la dirección, a pesar de lo cual no presentan garantías de éxito. Por ello, los directivos de las organizaciones tienen que disponer las condiciones para que la innovación sea posible (y probable), y deben prestar un apoyo decidido sobre las mismas. Conviene preparar a las entidades para ello y ofrecer espacios para la innovación. Pero, sobre todo, requiere convencimiento, una estrategia que incluya la innovación como uno de sus ejes, y un liderazgo participativo que estimule a incorporar innovaciones para mejorar o para dar respuesta a problemas o retos de la organización.

En segundo lugar, aunque los entrevistados son muy escépticos respecto a la viabilidad de una financiación procedente de fuentes privadas en proporciones destacadas, se constata que hay margen

para la innovación en la búsqueda de financiación pública. Si bien es cierto que las fuentes públicas de financiación tienen un carácter rígido y finalista, ello no puede ser excusa para no incorporar iniciativas que busquen mejorar los servicios y actuaciones, e incluso generar nuevas actuaciones. Los entrevistados destacaron que la desnaturalización de las entidades del tercer sector se produce tanto por realizar aquellas actividades financiadas que no responden directamente a la misión y objetivos de la organización (estrategia reactiva), como a una permanente transformación de actividades que no sea congruente con dicha misión y objetivos (estrategia radicalmente innovadora sin relación con la misión).

En tercer lugar, es importante conocer los procesos psicológicos que producen resistencias, miedos y sesgos contrarios a la innovación, con objeto de realizar actuaciones para combatirlos. Algunas de las características del tercer sector, como son su apertura, su énfasis en la participación, su carácter de agentes de transformación y su condición de movimiento asociativo, actúan en favor de la innovación. Estas características pueden ser potenciadas con el fin de contrarrestar el miedo a la incertidumbre y la resistencia al cambio.

Por último, conviene destacar la relevancia del liderazgo y los niveles directivos en los procesos de innovación, así como el compromiso por parte del conjunto de la organización para desarrollar estrategias que tengan un componente innovador. No nos cabe la menor duda sobre el papel fundamental que las organizaciones del tercer sector juegan en nuestra sociedad, y la gran legitimidad que tienen. Sin embargo, la innovación, y su gestión, es clave para no alejarse de algo que es consustancial a estas organizaciones y que permite ir más allá de los límites y fronteras para conseguir una sociedad mejor.



Referencias

- ANDERSON, N. y KING, N. (1993). Innovation in organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 86-104.
- ANDERSON, N., DE DREU, C. K.W. y NIJSTAD, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 147-173.
- BLEDOW, R., FRESE, M., ANDERSON, N., EREZ, M. Y FARR, J. (2009a). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 2, pp. 305-337.
- BLEDOW, R., FRESE, M., ANDERSON, N., EREZ, M. Y FARR, J. (2009b). Extending and refining the dialectic perspective on innovation: There is nothing as practical as a good theory; nothing as theoretical as a good practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 2, pp. 363-373.
- BURNARD, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, Vol. 11, pp. 461-466.
- BURNARD, P. (1995). Interpreting text: an alternative to some current forms of textual analysis in qualitative research. *Social Sciences in Health*, Vol. 1, pp. 236-245.
- BURNARD, P., GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E. Y CHADWICK, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, Vol. 204, pp. 429-432.
- DAMANPOUR, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, Vol. 13, pp. 675-688.
- GOPALAKRISHNAN, S. Y DAMANPOUR, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, Vol. 25, pp. 15-28.
- JANLÖV, A. C. ET AL. (2006). Family members' experience of participation in the needs of assessment when their older next of kin becomes in need of public home help: A qualitative interview study. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 43, pp. 1033-1046.
- MARTÍNEZ-TUR, V. Y PEÑARROJA, V. (2012). *Innovación en el Tercer Sector: ¿Crisis de Iniciativa*. Madrid: ICONG

- PAULUS, P. B. (2002). Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, pp. 394-399.
- PONS, F. J. (2009). *La conducta de innovación en las organizaciones: Antecedentes psicológicos y organizacionales*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. (Publicada con el mismo título en 2011, Editorial Académica Española).
- RAMOS, J., ZORNOZA, A, y MARTÍN, P. (2014). La innovación en las Organizaciones. Formació Continuada a Distància (FOCAD) Consejo General de Psicología de España, 26ª ed. Enero-marzo 2015 (ISSN 1989-3906).
- WEST, M.A. y FARR. J. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.

ANEXO I.

Clasificación de los expertos participantes en las entrevistas

Abreviatura	Rol	Subsector
C1	Consultor externo	Drogodependencias, Exclusión Social
C2	Consultor externo	Exclusión Social, Infancia y Juventud
C3	Consultor externo	Cooperación al desarrollo, Integración Social
MG1	Directivos (profesionales)	Infancia y Juventud, Tiempo libre, Integración Social
MG2	Directivos (profesionales)	Infancia y Juventud, Exclusión Social, Integración Social
MG3	Directivos (profesionales)	Cooperación al desarrollo, Inmigración, Integración Social
MD1	Directivos (profesionales)	Discapacidad
MD2	Directivos (profesionales)	Discapacidad
MD3	Directivos (profesionales)	Discapacidad
RF1	Representantes Familias en Juntas o Asambleas	Discapacidad
RF2	Representantes Familias en Juntas o Asambleas	Discapacidad

