

**Deloitte.**

**innobasque**  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la innovación

## Definición de la estrategia de investigación en innovación social del País Vasco

*Análisis Benchmarking de Centros de Innovación Social*



**Marzo 2010**

# Agenda

## 1. Introducción

## 2. Principales aspectos de los centros analizados:

- ✓ Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC
- ✓ Instituto de Innovación Social, ESADE
- ✓ Center for Social Innovation, Universidad de Stanford
- ✓ Social Innovation Center, INSEAD
- ✓ Social Innovation Centre, CRISES
- ✓ Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick
- ✓ Centre for Social Innovation, ZSI
- ✓ Institute of social innovation, Grecia
- ✓ Centre for Social Innovation, Toronto
- ✓ The Young Foundation
- ✓ NESTA
- ✓ Netherlands Center for Social Innovation

## 3. Conclusiones del análisis Benchmark

## 4. Análisis detallado de los centros analizados

- Modelo de Centro
- Entendimiento de la innovación Social
- Estrategia de investigación

**Anexo.** Análisis detallado de los centros analizados



# 1. Introducción

## Contextualización

El análisis Benchmark sirve para detectar tendencias y buenas prácticas que permitan orientar la estrategia de investigación en innovación social del País Vasco.

- El origen del presente documento de Benchmarking se enmarca en la necesidad identificada por varios agentes promotores, involucrados y partícipes de la llamada "innovación social" en Euskadi, de **estudiar y proponer una estrategia de investigación en la CAPV**.
- Se percibe una ausencia de investigación articulada en el ámbito de la innovación social, que precisa de un estudio para **identificar las líneas de investigación y el modelo de articulación** deseable, y poder así orientar los esfuerzos hacia unos objetivos compartidos.
- La Innovación social se está produciendo a un ritmo mucho mayor que el que permitiría entenderla y comprenderla, y por eso es importante reflexionar sobre la trayectoria que está tomando y el sentido que debería tomar.
- Por lo tanto, la estrategia de investigación en Innovación Social debe partir de un **análisis de la situación** de lo que está ocurriendo en este ámbito en la CAPV, así como la **detección de buenas prácticas** que pudieran existir en este ámbito fuera de Euskadi.
- En concreto, los aspectos que debe identificar esta estrategia son los siguientes:
  - Necesidades detectadas desde la demanda del ámbito social
  - Análisis de la oferta y líneas de investigación existentes
  - Modelos de investigación que puedan servir de referencia
  - Los Retos Estratégicos y su despliegue en líneas Estratégicas de Investigación en Innovación Social



- En definitiva, este **Benchmarking sirve para orientar la investigación en innovación social del País Vasco**, para lo cual se analizan diferentes iniciativas y centros específicos de innovación social, a nivel nacional e internacional.

# 1. Introducción

## Referencias analizadas

La selección de los centros analizados permite identificar buenas prácticas, así como las tendencias mundiales en relación a los ámbitos de investigación y los modelos de articulación.

- A continuación, se analizan algunos de los **centros de innovación social de mayor renombre y relevancia a nivel internacional**, seleccionados junto con el equipo de dirección del proyecto.
- La selección de estos centros obedece a **criterios de relevancia y diversidad**, ya que se analizan centros con modelos de estructuración y actividad muy dispares.

### Centros analizados

- Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC, **España**
- Instituto de Innovación Social, ESADE, **Barcelona**
- Center for Social Innovation, Universidad de Stanford, **USA**
- Social Innovation Center, INSEAD, **Francia**
- Social Innovation Centre, CRISES, **Canadá**
- Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick, **Canadá**
- Centre for Social Innovation, ZSI, **Austria**
- Institute of social innovation, **Grecia**
- Centre for Social Innovation, Toronto, **Ganadá**
- The Young Foundation, **Reino Unido**
- NESTA, **Reino Unido**
- Netherlands Center for Social Innovation, **Holanda**



# 1. Introducción

## Enfoque del análisis

El análisis de cada uno de los centros se estructura en torno a tres enfoques complementarios:

- **Modelo de centro:** análisis de las diferentes variables que definen la tipología de centro: titularidad y ámbito de actuación, descripción de la misión y visión, detalle de las principales actividades, plantilla y financiación. Asimismo, se analiza la estructuración organizativa y el establecimiento de las formas de relación con diferentes agentes colaboradores y posibles alianzas internacionales.
- **Entendimiento de la innovación social:** análisis del grado de profundización de cada centro entorno al concepto de innovación social. Para ello, se identifica la forma en que define cada centro el concepto de innovación social, y se analizan las implicaciones que conlleva la propia definición.
- **Estrategia de investigación:** análisis del enfoque o misión investigadora del centro. Se identifican las líneas de investigación prioritarias, el peso que tiene la investigación en la actividad o modelo de negocio del centro, la estrategia y métodos de investigación, y los resultados, impacto y evaluación de dicha investigación.



A continuación, se presenta un **análisis detallado de cada uno de los centros**, reflejando las principales características de cada uno de ellos en los tres enfoques previamente definidos.

Finalmente, el documento presenta un capítulo de conclusiones, donde se realiza una **lectura transversal** y se identifican algunas **conclusiones explicativas de las principales tendencias de investigación en innovación social**, permitiendo además posicionar a los centros en función de las dos variables fundamentales del presente proyecto: **la función investigadora y el entendimiento de la innovación social**.

## Principales aspectos de los centros analizados

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Centro que aglutina a 7 Institutos de investigación del CSIC, **Agencia Estatal** dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Se trata de un **centro de alta investigación**, cuya misión es producir resultados de investigación en las disciplinas humanas y sociales "para contribuir a una sociedad basada en el conocimiento".
- Cuenta con un **equipo de recursos humanos y materiales de grandes dimensiones**.
- Su **financiación es eminentemente pública**: Programas Marco de la UE, Plan Nacional de I+D+i, Planes Regionales de Investigación Científica y Técnica y Convenios de Investigación suscritos con diversas instituciones, asociaciones y fundaciones .
- Debido a su gran magnitud, su estructura **difículta la comunicación interna y transferencia de conocimiento entre los grupos de investigación**.
- De los 7 Institutos que componen el centro, los 3 que menor relación guardan con la innovación social son los que cuentan con mayor número de grupos de investigación.
- El CCHS **colabora estrechamente con investigadores externos**.
- Asimismo, el CCHS tiene un reconocido prestigio internacional, sostenido por lo **múltiples convenios formales** establecidos con entidades públicas y privadas de **ámbito internacional**.

##### Entendimiento de la innovación social

- Como Centro de Investigación que estudia las disciplinas humanas y sociales, **muchas de las líneas o ámbitos de investigación** están estrechamente relacionados con el concepto de Innovación Social.
- Sin embargo, el centro **no tiene una definición específica del concepto Innovación Social**.
- Enmarca su trabajo de investigación dentro del ámbito "**científico-social**" más que en la propia "innovación social".

##### Estrategia de investigación

- Desarrolla proyectos de **investigación científica**, basada en convocatorias públicas y competitivas, obteniendo su **financiación** a través de proyectos de investigación y desarrollo, propuestos por sus grupos de trabajo a los **planes nacionales, autonómicos y de la Unión Europea**.
- Se preocupa mucho de realizar una **evaluación exhaustiva de su actividad**, exigiéndose un "máximo grado de transparencia basada en una aceptación mayoritaria de **criterios científicos objetivos, evaluables e inobjetable**s que delimiten claramente los espacios decisorios".
- Sin embargo, esa transferencia de conocimiento a la Sociedad no se considera una de las líneas prioritarias de acción.

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Instituto de Innovación Social, ESADE



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Instituto con **vocación formativa, investigadora y sensibilizadora**, constituido como fundación y dependiente de la Escuela de Negocios de la Universidad de ESADE, Barcelona.
- Su misión es “**desarrollar las capacidades de personas y organizaciones del sector empresarial y del sector no lucrativo**”.
- Con una cantidad de recursos financieros y humanos modestos, el Instituto **centra su actividad principalmente en la docencia**, que se complementa con la actividad investigadora, divulgativa, y de apoyo asesor al emprendizaje social.
- La estructura del equipo refleja de manera clara las **3 áreas de trabajo** diferenciadas para cada una de las **3 actividades principales** del Instituto (formación, investigación y divulgación).
- El Instituto colabora **estrechamente con el mundo empresarial y el tercer sector**, principalmente a través de los **casos de estudio** que forman parte de los programas formativos orientados a directivos y profesionales sobre diferentes materias en los ámbitos de la responsabilidad social de la empresa y de la gestión de las organizaciones del tercer sector.
- El Instituto tiene un posicionamiento relevante a nivel mundial en la **divulgación** de la Innovación social.

##### Entendimiento de la innovación social

- **En sus presentaciones corporativas, no define el concepto de "innovación social"**.
- Hace referencia al término únicamente desde la **perspectiva de la responsabilidad social de las empresas, y la mejora de la gestión de las organizaciones del tercer sector**.

##### Estrategia de investigación

- El Instituto *anima y apoya* la investigación dirigida a la promoción de las habilidades del **management en el tercer sector**.
- En este sentido, tiene **claramente definido y acotado su ámbito de investigación**, con el objetivo de maximizar sus resultados: **Liderazgo y gestión de ONG, Emprendimientos sociales y, principalmente, la RSE y la inversión socialmente responsable**
- Los resultados de la investigación se traducen en una serie de publicaciones editadas por el propio centro, pero **rara vez en artículos o publicaciones en revistas científicas "indexadas"**.
- Sin embargo, la **divulgación es un aspecto diferencial** de este centro, ya que presta especial atención a la **organización de presentaciones y mesas redondas**.



## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Center for Social Innovation, Universidad Stanford



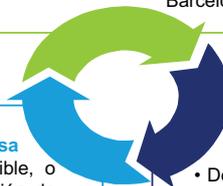
#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Centro perteneciente a la Escuela de Negocios e la Universidad de Stanford, muy **ligado al entorno empresarial y filantrópico de Silicon Valley**.
- Debido a su naturaleza académica, sus principales actividades son la **formación, el apoyo al emprendizaje y la investigación**.
- Cuenta con una cantidad de **recursos financieros y humanos notables**, que le permiten desarrollar equilibradamente cada una de estas 3 líneas de trabajo, al tiempo que se posiciona como un **agente altamente influyente en las políticas y emprendizaje** relacionados con la innovación social.
- La **plantilla se estructura acorde con las 3 líneas de acción del Centro** (equipo o áreas de formación, apoyo al emprendizaje, e investigación), y al igual que el Centro de ESADE, mantiene una **estrecha colaboración con el tejido empresarial**, sobre todo en el aspecto académico, con la inclusión de **casos de estudio** en sus planes formativos.
- Tiene una fuerte presencia internacional, y en 2009 ha sido clasificada como **4ª escuela de negocios del mundo en el ámbito de la responsabilidad social**.
- Cabe destacar su estrecha colaboración con el centro de ESADE, Barcelona.

##### Entendimiento de la innovación social

- Define la innovación social como "toda aquella **solución novedosa a un problema social** que sea más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los **intereses de la Sociedad** en su conjunto y no a los intereses particulares".
- Esta **definición ha sido adoptada por muchos agentes e instituciones internacionales de innovación social** (por ejemplo, la Canadian Policy Research Networks (CPRN), tras su estudio de benchmark para identificar la definición más apropiada del término Innovación Social)
- El centro tiene una **visión holística del concepto "Innovación Social"**, aglutinando múltiples aspectos o disciplinas: Arte, Cultura y Religión, Responsabilidad Social Corporativa, Desarrollo Económico, Educación, Entorno, Gobierno, Sistema Sanitario...



##### Estrategia de investigación

- Desarrolla una actividad de investigación potente, que se traduce en numerosos proyectos de investigación editados por el propio centro, así como artículos publicados a través de la revista trimestral **Stanford Social Innovation Review**.
- La revista publica alrededor de 100 artículos publicados al año por profesores investigadores del Centro y otros profesores de Stanford o profesionales colaboradores.

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Social Innovation Center, INSEAD



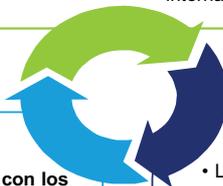
#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Constituida como una "plataforma de investigación", el SIC de INSEAD es uno de los **16 "centros de excelencia" de investigación que tiene el Business School de la Universidad de INSEAD, Francia.**
- Al igual que en los centros de ESADE y Stanford, su principal negocio o actividad se centra en **la formación y la investigación.**
- Cuenta con una **financiación privada y equipo de profesores investigadores muy solvente.**
- A diferencia de los centros de las otras dos Escuelas de Negocio analizadas (ESADE y Stanford), el organigrama **no se distribuye en función de las tipologías de actividad** (formación e investigación), sino que **organiza a sus profesores investigadores en función de las disciplinas** o ámbitos de estudio.
- **El centro tiene como investigadores a profesores también de otros centros universitarios** como Columbia Business School, o Navarra Business Schools.
- Asimismo desempeña un papel activo en las organizaciones internacionales *World Economic Forum* y *Global Compact*.

##### Entendimiento de la innovación social

- Entiende la Innovación Social como un fenómeno **relacionado con los nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado.**
- Es decir, le infiere una **perspectiva claramente empresarial**, y responsabiliza a sus dirigentes del reto de abordar la Innovación Social.



##### Estrategia de investigación

- La actividad de investigación se refleja sobre todo en la **participación en múltiples revistas y publicaciones especializadas**, y numerosos **casos de estudio.**
- Además, tiene publicaciones propias, pero no es éste el principal resultado de la actividad investigadora.
- El centro **acota sus ámbitos de investigación a 5 líneas** bien definidas: Responsabilidad Social y Ética, Gestión Sanitaria, Investigación de Humanidades, Empresariado Social, Sostenibilidad.
- Asimismo, los grupos de investigación del centro **colaboran en tres iniciativas desarrolladas por otros centros de INSEAD: África, Gobernanza Global, e Impacto Social**

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Social Innovation Centre, CRISES



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Autodefinido como un **centro de investigación en Innovaciones Sociales**, CRISES es un ejemplo novedoso de articulación de agentes investigadores, ya que se trata de una **organización interuniversitaria y pluridisciplinaria** que agrupa a investigadores afiliados principalmente a 7 Universidades Públicas.
- Su **ámbito de actuación es regional**, y se circunscribe a Quebec.
- La misión de CRISES es **producir y difundir nuevos estudios** sobre la innovación social y la transformación social.
- Debido a la gran apuesta de convergencia de agentes investigadores que realiza, tiene la magnitud suficiente para disponer de recursos humanos (universidad) y financieros (AAPP) considerables.
- Cada una de las **7 universidades afiliadas a CRISES tiene su propio "polo" o delegación territorial**, donde respaldan a sus propios investigadores y asistentes de investigación. La gestión general de CRISES se realiza desde la sede ubicada en una de las universidades.
- Como muestra de su colaboración externa, invitan a **profesores universitarios de otras universidades** a contribuir en la monitorización de la investigación de los estudiantes.
- A pesar de tratarse de un centro con ámbito de actuación regional, lo novedoso de su estructura y la magnitud de sus recursos lo convierten en un **referente de investigación en innovación social a nivel mundial**.

##### Entendimiento de la innovación social

- Define la Innovación Social como una **intervención de los protagonistas sociales** para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales.
- Por lo tanto, a diferencia del resto de Centros universitarios analizados, perteneciente a Escuelas de Negocios) **desliga el concepto de innovación social de la connotación empresarial**, y responsabiliza a los "protagonistas sociales", y no a los dirigentes empresariales, de la innicaiva en innovación social.



##### Estrategia de investigación

- El **modelo de investigación** de CRISES, sujeto al rigor científico, está más **relacionado con la participación de los agentes sociales**.
- Delimita su **ámbito de investigación a 3 campos concretos**, si bien cada uno de ellos engloba a gran variedad de disciplinas: *territorio, condiciones de vida y empleo*.
- Los resultados de su labor de investigación se encuentran perfectamente clasificados en una base de datos accesible desde la web, en la que la mayoría de los *papers* son públicos y descargables, evidenciando así el compromiso de CRISES por la transferencia del conocimiento generado.

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick



### GRÁFICO RESUMEN

#### Modelo de centro

- Se trata de un **centro de investigación asociado a la Universidad pública** de la región de New Brunswick, Canadá, que realiza proyectos de investigación a demanda de clientes.
- Su **ámbito de actuación es regional**, y su **cartera de proyectos es muy reducida**, que se limita a 5 proyectos.
- Con un **equipo de investigadores muy pequeño**, se trata de un **centro exclusivamente investigador**, que se financia a través de fondos concretos asociados a proyectos concretos.
- El centro **no cuenta con una gran estructura fija en plantilla**, sino que se nutre de la **contratación o asociación con investigadores externos**, en función de las materias o proyectos de investigación concretos. Trabajan todos los proyectos de investigación en colaboración con personas pertenecientes a las organizaciones asociadas
- Como contactos internacionales, únicamente desataca su colaboración con la Universidad de Edimburgo en un proyecto concreto sobre la e-gobernanza.

#### Entendimiento de la innovación social

- **No tiene una definición del concepto innovación social.**
- No hacen una labor de conceptualización de la innovación social, e **investigan de una manera muy selectiva** en temas muy concretos, con temáticas micro, definidas **a demanda de clientes**.

#### Estrategia de investigación

- La investigación del centro se realiza **de una manera muy selectiva** en temas muy concretos, con **temáticas micro**, definidas **a demanda de clientes**.
- La investigación del centro se caracteriza por la **claridad conceptual** y la **aplicación rigurosa de métodos cuantitativos, cualitativos y normativos**.
- La principal competitividad del centro se basa en **la ley, el análisis político y la ética**, y sus alianzas con empresas privadas de tecnología le preparan para la resolución de una amplia gama de problemas de intersección entre la tecnología y la sociedad.

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Centre for Social Innovation, ZSI



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Se trata de una **Asociación Privada de Consultoría e Investigación**, con ámbito de actuación internacional, y principalmente europeo.
- Se autodenomina una **institución científica políticamente independiente**, afirmando su **liderazgo temático en Europa** para promover la innovación social.
- Con un **equipo grande de consultores e investigadores** (no distingue entre ambas labores), su financiación **depende de los ingresos de su negocio** y en menor medida, de los subsidios concedidos a su labor científica (el único apoyo financiero anual proviene de del Ministerio Austriaco de Ciencia e Investigación, y supone únicamente el 2,07% del resultado operativo (o ingresos de explotación).
- La principal actividad del centro es la **consultoría en gobernanza a nivel europeo**, y el estudio de *infraestructuras de investigación*, la *evaluación comparativa de los organismos de investigación*, la *financiación de la investigación*, y el *avance de la ciencia en la sociedad*.
- Su estructura separa a la plantilla en **3 áreas o disciplinas de trabajo**: *Empleo e Igualdad de oportunidades*, *Tecnología y Conocimiento*, y *Política de Investigación y Desarrollo*.
- En cada una de las áreas trabajan **investigadores y consultores** (sin distinción entre ambas categorías).
- Tiene una **gran presencia internacional**, con una cuota de exportación (porcentaje de financiación de proyectos en el extranjero y/o subvencionados por organizaciones internacionales no austriacas) fue del 42% en el año 2008.

##### Entendimiento de la innovación social

- El centro considera que “**más allá de tratar con un problema social concreto**, las innovaciones sociales en general, deben contribuir a la adaptación y el desarrollo de muchas **formas de gobernanza**”. Por lo tanto, liga el concepto de innovación social sobre todo a la gobernanza.
- Enfatiza en el hecho de que “las innovaciones sociales no sólo afectan a la configuración y las tendencias en el sector de las ONGs y la sociedad civil. También a la **administración pública y el sector privado**”.

##### Estrategia de investigación

- En función del número de proyectos de investigación y consultoría realizados, aparentemente la labor de investigación es la principal actividad del modelo de negocio del ZSI.
- Sin embargo, atendiendo a las temáticas y metodologías de los denominados “proyectos de investigación” que realiza, **no se puede afirmar que en general se trate de investigación científica**, sino que la mayoría pueden considerarse proyectos de consultoría.

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

Institute of social innovation, Grecia



### GRÁFICO RESUMEN

#### Modelo de centro

- Se trata de una **empresa de consultoría privada**, con ámbito de actuación europeo, fundada como una **asociación de científicos con experiencia técnica** de alto nivel y gran experiencia en el **asesoramiento y apoyo a la investigación** de las organizaciones.
- Cuenta con un reducido grupo de apenas 8 consultores e investigadores, financiación depende en exclusiva de la venta de proyectos a los clientes.
- La principal actividad del centro se basa en la planificación estratégica, sistemas de gestión, ejecución, organización y evaluación de programas y políticas de investigación de Ministerios Estatales y Gobiernos Locales.
- El centro cuenta con **importante presencia a nivel europeo**, y ha desarrollado **asociaciones con los principales agentes científicos y académicos en el campo de la política social de muchos países europeos**, lo cual garantiza un contacto inmediato y permanente con los avances científicos y el diálogo en los ámbitos relativos a sus actividades.
- Asimismo, participa activamente en la promoción y el apoyo científico de la agenda de la RSE en Grecia y en el extranjero.

#### Entendimiento de la innovación social

- En opinión del Instituto, la innovación social implica **nuevas ideas que transforman la política o práctica dentro del gobierno, o dentro de las empresas y las organizaciones no lucrativas**.
- Por lo tanto, no identifica a ninguno de los tres sectores como principal responsable e impulsor de la innovación social.
- El centro considera que las disciplinas que engloban el concepto de innovación social son **el empleo y las condiciones de trabajo, protección social y desarrollo local**.

#### Estrategia de investigación

- El Instituto define y centra su labor de investigación en el **estudio de políticas y sistemas de financiación públicos en el ámbito de los servicios sociales**.
- Por lo tanto, **no desarrolla la actividad investigadora científica, que funciona mediante convocatorias públicas y competitivas**.
- Se puede considerar que **la labor de consultoría del Instituto tiene mayor peso que la propia labor de investigación**



## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Centre for Social Innovation, Toronto



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- El Centro de Innovación Social de Toronto es una especie de **incubadora de proyectos, ideas y empresas para el sector social**.
- Los esfuerzos del CSI Toronto están encaminados a ofrecer **los espacios** de innovación social que necesitan los agentes para prosperar sus ideas, convirtiéndose así en un **catalizador para el cambio social**.
- Con una plantilla muy pequeña de apenas 7 personas, gestiona la cesión de un gran número de espacios concentrados, que dan cabida a cerca de 100 proyectos, iniciativas o nuevas empresas que afianzan su sede en esas instalaciones.
- Su financiación depende de las donaciones fijas de **7 patrocinadores principales**, que representan tanto a **agentes públicos como privados**.
- A pesar de su ámbito de actuación regional, y en cierta parte nacional, el centro es un **referente mundial en el apoyo al emprendizaje social**, y participa activamente en múltiples redes internacionales con centros de características similares.

##### Entendimiento de la innovación social

- El centro define la Innovación Social como **nuevas ideas que resuelven los actuales retos** sociales, culturales, económicos y ambientales para el **beneficio de la gente y el planeta**, independientemente de la naturaleza de los agentes que propicien dichas ideas.
- Según el centro, las innovaciones sociales **proviene de individuos, grupos u organizaciones**, y puede tener lugar en el **sector privado, el sector público y el tercer sector**.

##### Estrategia de investigación

- El Centro no es un agente investigador, **no desarrolla proyectos de investigación, ni científica ni no científica**.
- Se dedica a impulsar la ejecución de proyectos en muchos ámbitos de la innovación social (**empleo, arte, RSC, las TIC, nuevas tecnologías, y sobre todo, la educación de los jóvenes**) pero con una actividad de apoyo al emprendizaje y no con actividad investigadora.



## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### The Young Foundation



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Se trata probablemente de la referencia a nivel mundial en materia de innovación social. Registrada como una Organización Benéfica y como una Compañía de Garantía Limitada en Inglaterra y Gales, su ámbito de actuación es el Reino Unido.
- Se define como un centro de innovación social con una trayectoria de éxito en la creación de nuevas organizaciones y con capacidad de influencia en las ideas y políticas.

Con un equipo humano próximo al centenar de personas, su financiación es público privada, ya que depende de donaciones de diferentes agentes: empresas, departamentos gubernamentales, autoridades locales, fundaciones de beneficencia o particulares.

- Identifica 3 áreas de trabajo claramente diferenciadas en su estructura organizacional: *equipo de investigación, equipo de innovación local, y equipo de plataforma de lanzamiento* (apoyo al emprendizaje).
- Además, cuenta con el apoyo de 30 personas externas (advisors) que colaboran activamente en los proyectos de investigación que desarrolla el centro.
- La YoungFoundation alberga y lidera la **Social Innovation eXchange**, una Comunidad Global concebida y supervisada por la YoungFoundation y que aglutina a más de 400 empresas, gobiernos, fundaciones y ONGs de todo el mundo, considerada por muchos la principal base de documentos de investigación del mundo.

##### Entendimiento de la innovación social

- La YoungFoundation adopta una definición simple de la innovación social: "nuevas ideas que funcionan, en alcanzar los objetivos sociales".
- Según este centro, estas ideas son desarrolladas y difundidas a través de las organizaciones cuyos fines principales son sociales.
- La YoungFoundation considera que la innovación social se tiene que dar en aquellos ámbitos en los que los modelos actuales no funcionan lo suficientemente bien: *Envejecimiento, Diversidad territorial de países y ciudades, Enfermedades crónicas, Hábitos saludables, Transición a la vida adulta, Criminalidad e inserción, Felicidad, Cambio climático.*

##### Estrategia de investigación

- Desarrolla su trabajo de investigación a nivel local en torno a la sede establecida en el este de Londres, pero también a nivel nacional e internacional, especialmente a través de su participación en la Red que lidera; **Social Innovation Exchange**.
- Realiza investigación científica la dinámica de la innovación social y las necesidades sociales. El trabajo del equipo de investigación de YoungFoundation se ha centrado en cinco temas clave:
  - Necesidades sociales
  - Justicia
  - Pertenencia e identidad
  - Compromiso cívico y político
  - Promoción de la Innovación



## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

NESTA

NESTA Making  
Innovation  
Flourish

### GRÁFICO RESUMEN

#### Modelo de centro

- Creada en el año 1998, NESTA es la Fundación Nacional de Ciencia, Tecnología y de las Artes del Reino Unido, y se define como un órgano independiente.
  - Su forma jurídica es "**Organismo Público No Departamental**", que responde ante el Parlamento y se rige por un Consejo de Administración que determina la dirección estratégica, políticas y procedimientos.
  - Por lo tanto, su titularidad es pública, su **principal ámbito de actuación es el Reino Unido, y el objeto de sus actividades es la innovación, tanto tecnológica como social.**
  - El objetivo fundamental del centro es el **apoyo al emprendizaje**, que se **complementa con la actividad investigadora.**
- Para ello, cuenta con un equipo de 50 personas y **unos fondos de más de 300 millones de libras**, que provienen de fuentes públicas y privadas, y de los rendimientos de sus propias inversiones con la participación a través de capital semilla en empresas innovadoras.
  - El equipo se estructura en 3 áreas que definen claramente las principales actividades de su negocio: *equipo de inversiones (8 personas)*, *equipo de políticas e investigación (8)*, y *equipo de comunicación (12)*.
  - Colabora con **agentes externos especialmente en el desarrollo de proyectos de investigación**
  - Su **ámbito de actuación se centra casi en exclusiva en el Reino Unido**, si bien mantiene contactos con agentes internacionales gracias sobre todo a la Red Social Innovation Exchange, liderada por The YoungFoundation, principal aliado de NESTA.

#### Entendimiento de la innovación social

- En sus presentaciones corporativas, **no define el concepto de "innovación social"**.
- Hace referencia a la innovación como forma de resolver algunos de los retos más importantes del Reino Unido como país, desde el punto de vista social y económico.
- Por lo tanto, **no diferencia una innovación "social"**, y no hace mención especial al término

#### Estrategia de investigación

- Combina la **elaboración propia de proyectos de investigación** con la **participación o el encargo de los mismos.**
- El equipo de investigación de NESTA realiza **proyectos de investigación científica** propios, así como **ensayos cortos** para promover el debate social en torno a las principales necesidades sociales

## 2. Principales aspectos de los Centros analizados

### Netherlands Center for Social Innovation



#### GRÁFICO RESUMEN

##### Modelo de centro

- Fundación **creada en el año 2006** con el apoyo del Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia, y Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo.
- Su ámbito de actuación es **Holanda**, donde promueve la innovación social regional a través de la creación de redes de organizaciones y alianzas a nivel local
- Persigue lograr que se aumente la **productividad** laboral, hacer un mejor uso del **talento** dentro de las organizaciones y promover la **satisfacción** en el trabajo.
- Es una **entidad de financiación público-privada**. Aproximadamente el 50% de su financiación es pública, en tanto que la otra parte es captada de las empresas e instituciones integrantes de la Junta directiva (fundadores) y de los participantes en las distintas plataformas.
- La entidad cuenta con un **presupuesto anual de 2 millones de €** aprox.
- Cuenta con una **plantilla de 10 personas**, repartidas entre los puestos de Director Interno (1), Jefe de Oficina (1), Directores de Programa(2), Administradores de programas (2) y Jefes de Proyecto (4).

##### Entendimiento de la innovación social

- Concepto de Innovación Social hace referencia a la **modernización** de la organización del trabajo y la explotación plena de las competencias, encaminadas a la **mejora del rendimiento** de la organización y desarrollo de talentos.
- La innovación social es una renovación en la organización del trabajo y en las relaciones de trabajo que **conduce a la mejora de actuación de la organización y satisfacción de los talentos**.
- Los objetivos de la innovación social están dirigidos a la sociedad, las organizaciones y los empleados.



##### Estrategia de investigación

- **Elaboración propia de proyectos de investigación con la participación de los integrantes de sus plataformas.**
- Colabora activamente con la recopilación y difusión de los conocimientos en la innovación social, la creación de conocimientos innovadores y alianzas con acciones destinadas a promover la innovación social en las organizaciones.

## Conclusiones del Análisis Benchmark

# 3. Conclusiones

## 3.1. Características de los centros analizados

A continuación se identifican las **4 tipologías de Centro identificadas**, en función de la **Titularidad** y **Estructuración** de partida de los mismos:

<p><b>Centro públicos de investigación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Centro estatal de investigación científica</b>, con grandes recursos financieros y humanos (equipo de investigadores)</li> <li>✓ Depende completamente de las instituciones públicas.</li> </ul>		<p>Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC</p>
<p><b>Centros ligados a la Universidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Institutos de investigación en el ámbito de la innovación social que forman parte de <b>universidades o Business Schools</b>.</li> <li>✓ Los de titularidad privada (Esade, Stanford, Insead) abarcan diversos ámbitos de investigación y estructuran la organización en función de tres actividades clave: <b>investigación, formación y sensibilización/ comunidad</b>.</li> <li>✓ Los de titularidad pública, tienen un ámbito de <b>actuación regional</b> e investigan los ámbitos prioritarios de su región de origen.</li> </ul>		<p>Instituto de Innovación Social, ESADE          Center for Social Innovation, Universidad Stanford          Instituto de Innovación Social, INSEAD          Social Innovation Centre, CRISES          Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick</p>
<p><b>Centros privados de consultoría</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centros que ofrecen <b>servicios de investigación y consultoría</b>, con un equipo de investigación propio.</li> <li>✓ Venta de proyectos dirigidos sobre todo a perfilar <b>políticas públicas</b> en el ámbito de los servicios sociales y la gestión de los recursos humanos y relaciones laborales en el ámbito privado.</li> </ul>		<p>Centre for Social Innovation, ZSI          Institute of social innovation, Grecia</p>
<p><b>Centros concebidos como Plataformas, Redes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Plataformas</b> que agrupan a <b>agentes públicos</b> (financiación de los Gobiernos Estatales), <b>privados</b> (sponsorización de empresas) <b>y del conocimiento</b> (colaboración de institutos, fundaciones, universidades...).</li> <li>✓ <b>Atracción de expertos</b> para la creación de grupos de trabajo, y gran apoyo al emprendizaje social.</li> </ul>		<p>The Young Foundation          NESTA          Netherlands Center for Social Innovation          Centre for Social Innovation, Toronto</p>

## 3. Conclusiones

### 3.1. Características de los centros analizados

Dependiendo de la naturaleza de cada centro, las actividades que realiza se dirigen al cumplimiento de unos determinados objetivos.

- Los centros de similares características realizan el mismo tipo de actividades para apoyar la innovación social. Por lo tanto, la naturaleza del Centro condiciona:
  1. Su **mayor o menor grado de investigación**
  2. Su **orientación hacia determinados ámbitos** de la innovación social.

#### Centro Público de investigación

- ✓ Centra su actividad en la producción de **documentación investigadora** de alta calidad.
- ✓ Debido a su magnitud y pertenencia al Estado, adquiere una importante **capacidad de lobby**.

#### Centros ligados a la Universidad

- ✓ A excepción del centro canadiense de la región de New Brunswick, cuyas dimensiones dificultan cualquier tipo de actividad que vaya más allá de la propia investigación, los centros ligados a la universidad complementan siempre la labor **investigadores** con la **formación, sensibilización y apoyo al emprendizaje**.

#### Centros privados de consultoría

- ✓ Este tipo de centros realiza investigación más propia de labores de **consultoría** que de investigación científica.
- ✓ Asimismo, apoyan a las Administraciones Públicas locales, regionales, nacionales y europeas en la definición de políticas sociales y de innovación, por lo que en cierta medida tienen **capacidad de afectar las decisiones de gobernanza**.

#### Centros concebidos como Plataformas, Redes

- ✓ A excepción del centro de Toronto, única excepción de todos los centros analizados que no realiza labor de investigación, el resto de centros de estas características, realizan fundamentalmente tres labores:
  - **sensibilización,**
  - **lobby,**
  - **investigación.**

# 3. Conclusiones

## 3.1. Características de los centros analizados

### 1. En función del grado de investigación

Existen una serie de Actividades clave en el ámbito de la innovación social, que necesariamente deben complementar la labor de investigación

- Al margen de la labor de investigación, parece evidente que la innovación social sigue un proceso de gestación e implantación en la sociedad que precisa de una articulación natural.
- A continuación, se muestran las actividades o fases clave complementarias a la investigación, que deberían desarrollarse consecutiva y simultáneamente, desde la generación de un entorno propicio a su desarrollo hasta la materialización y medición de su impacto.

Para obtener una transferencia efectiva a la sociedad, la labor de investigación debe estar acompañada de la formación, el apoyo al emprendizaje, la gobernanza y la sensibilización.



### 3. Conclusiones

#### 3.1. Características de los centros analizados

##### 1. En función del grado de investigación

La titularidad del centro condiciona su ámbito de actividad

A continuación, se presentan las principales actividades que desarrolla cada uno de los centros analizados.

- La matriz adjunta clasifica los centros en función de su mayor o menor nivel de desarrollo en cada una de las actividades clave para la verdadera innovación social.

■ Alto  
■ Medio  
■ Bajo

Centro	Sensibilización	Investigación	Formación	Lobby / Gobernanza	Apoyo emprendizaje
<b>Centro Público de investigación</b> Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CSIC)	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
<b>Centros ligados a la Universidad</b> Instituto de Innovación Social de ESADE	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto
Center for Social Innovation Universidad de Stanford	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
INSEAD Social Innovation Center	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto
CRISES Social Innovation Centre	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo
University of New Brunswick, Canadá	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Centros privados de consultoría</b> Centre for Social Innovation (ZSI), Viena	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo
Institute of social innovation, Grecia	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo
<b>Centros concebidos como Plataformas, Redes</b> The Young Foundation	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto
NESTA	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto
"Centre for Social Innovation" de Toronto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Netherlands Center for Social Innovation	Alto	Medio	Bajo	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia

### 3. Conclusiones

#### 3.1. Características de los centros analizados

##### 2. En función de los ámbitos de Innovación Social abordados

Existen falta de unanimidad a nivel internacional acerca de los ámbitos que se pueden considerar dentro de la Innovación Social

- Ante la falta de definición del propio concepto de Innovación Social, se ha optado por considerar el mismo desde una **perspectiva amplia y con carácter general**.
- En este sentido, y con el objetivo de realizar un análisis comparable entre los centros analizados, **se han determinado las temáticas o ámbitos de investigación** que se consideran dentro del ámbito de la Innovación Social, y que se presentan en el gráfico adjunto:

Para conocer el alcance de la investigación en Innovación Social, hay que partir de una visión holística, que permita comprender la amplitud de ámbitos considerados.



### 3. Conclusiones

#### 3.1. Características de los centros analizados

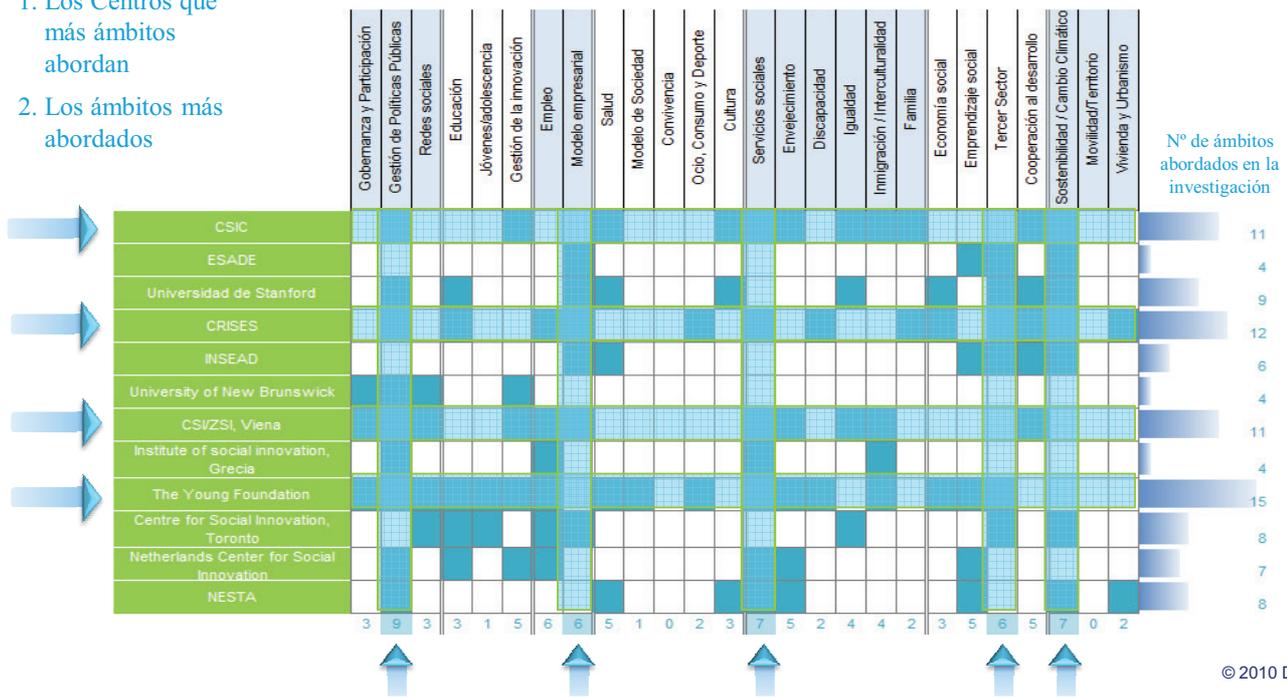
#### 2. En función de los ámbitos de Innovación Social que abordan

A continuación, se presentan los principales ámbitos de Innovación Social que aborda cada uno de los centros analizados.

El gráfico adjunto refleja:

- A pesar de que existe algún centro especializado en temas más concretos, la **mayoría abordan temáticas muy diversas**. El gráfico adjunto muestra los principales ámbitos en los que investiga cada uno de los centros.

- Los Centros que más ámbitos abordan
- Los ámbitos más abordados



# 3. Conclusiones

## 3.2. Posicionamiento de los centros analizados

A continuación se posicionan los centros en función de las dos variables fundamentales del presente proyecto: la función investigadora y el entendimiento de la innovación social.

- Los Centros que hemos analizado pueden ser posicionados en la matriz que presentamos a continuación, y que define cuatro modelos de centro distintos en función de dos variables:

- ✓ **Carácter investigador del centro:** se clasifica a los centros en función de su **mayor o menor dedicación a la actividad investigadora**, entendiendo ésta como la elaboración de proyectos de carácter puramente investigador en materias de innovación social.

En este sentido, se diferencia entre los centros que realizan *investigación científica*, que funciona mediante convocatorias públicas y competitivas, y los centros que realizan una *investigación más relacionada con la labor de la consultoría*, basada en el apoyo en la definición de las políticas de investigación, sus infraestructuras, su financiación y evaluación; así como la creación de redes y cualquier otro estudio que facilite el avance y promoción de la innovación social en la sociedad.

- ✓ **Entendimiento y orientación de la innovación social:** en este caso, se clasifica a los centros en función de su entendimiento del fenómeno de "innovación social". Los centros analizados abordan numerosos ámbitos agrupados corrientemente bajo el paraguas de la innovación social, acorde con la propia indefinición del concepto a nivel internacional, y del gran abanico de posibilidades y materias objeto de actuación.

Por lo tanto, en este eje de la matriz se mide el **mayor o menor grado de amplitud de ámbitos de Innovación Social abordados** por cada centro.

- Asimismo, el tamaño de cada uno de los centros identificados en el gráfico, responde a criterios de tamaño en función de su plantilla. Se distinguen así cinco categorías:

- Menos de 10 empleados
- Entre 10 y 20 empleados
- Entre 20 y 50 empleados
- Entre 50 y 100 empleados
- Más de 100 empleados

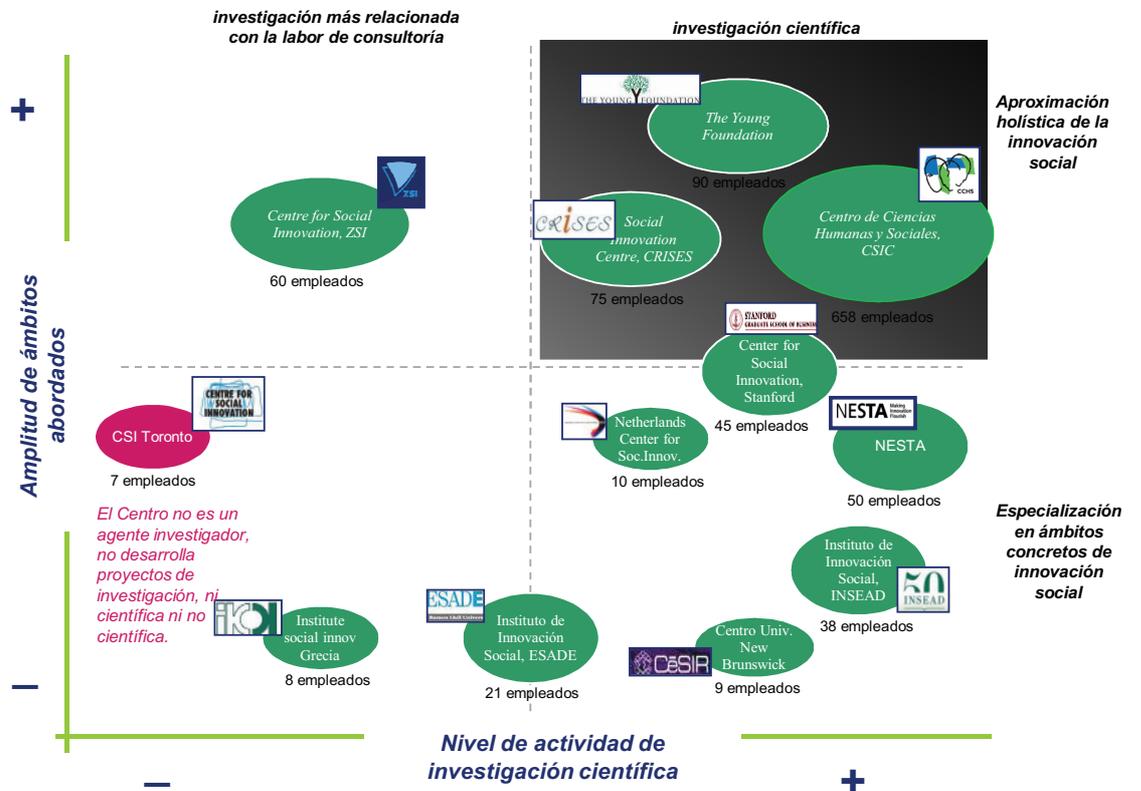


# 3. Conclusiones

## 3.2. Posicionamiento de los centros analizados

Una vez analizados los centros seleccionados, se presenta el posicionamiento de cada uno de ellos en función de :

1. +/- Carácter investigador
2. +/- número de ámbitos de innovación social abordados
3. Tamaño del centro atendiendo a criterios de plantilla



## 3. Conclusiones

### 3.3. Centros de referencia

- En función del nivel de **actividad investigadora** y de la **amplitud de ámbitos que abordan**, se identifican tres Centros de Referencia en la investigación en Innovación Social:

- ✓ **Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC**
- ✓ **Social Innovation Centre, CRISES**
- ✓ **The Young Foundation**

Los tres centros identificados, tienen un distinto grado de diversificación de actividades, al margen de su labor de investigación.



- El CCHS es una **Agencia Estatal**, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación, que aglutina a **7 Institutos de investigación** de Ciencias Sociales del CSIC. Se trata de un **centro de alta investigación que abarca un gran número de ámbitos**, pero *no se distingue por desarrollar actividades complementarias* de formación, sensibilización, etc.



- CRISES es un ejemplo novedoso de **articulación de agentes investigadores**, ya que se trata de una **organización interuniversitaria y pluridisciplinaria** que agrupa a **investigadores afiliados principalmente a 7 Universidades Públicas** de una misma región. Se distingue por **implicar en su metodología de investigación a sindicatos y asociaciones patronales, grupos comunitarios, o cualquier otro colectivo u organismo con representación social**. Al margen de la investigación, *desarrolla una especial labor de difusión y sensibilización, y complementa su actividad investigadora con un sistema fuerte de formación mediante cursos, MBAs y doctorados*.



- The Young Foundation, es probablemente la **referencia a nivel mundial** en materia de innovación social. Registrada como una Organización Benéfica y como una Compañía de Garantía Limitada en Inglaterra y Gales, al margen de su **labor de investigación**, *realiza una fuerte labor de conceptualización y prospectiva, sensibilización, lobby, y apoyo al emprendizaje*.

## 3. Conclusiones

### 3.3. Centros de referencia

Cada uno de los centros identificados, desarrolla un modelo particular de gestión de la investigación en Innovación Social.



- Modelo de gestión basado en una **estructura de centralización de recursos humanos y materiales, pero con una Organización por disciplinas específicas de Ciencias Sociales**, y sin una metodología consolidada de trabajo en equipo y transversalidad.
- **Grupos de Investigación especializados** en disciplinas concretas.
- **Falta de conexión interdisciplinaria para la realización de proyectos** en colaboración para aquellas líneas de investigación más transversales.
- **Indefinición de una estrategia conjunta** para la investigación en innovación social.



- Modelo de gestión basado en la **articulación de Grupos de Investigación pertenecientes a centros de investigación independientes.**
- **Organización por disciplinas específicas, pero con capacidad para desarrollar proyectos de cooperación interdisciplinaria** en materias transversales de Innovación Social.
- Búsqueda de **sinergias en las distintas líneas de investigación llevadas a cabo por los distintos centros de investigación.**
- Pertenencia a una Agrupación aglutinadora e **identificación con un único marco estratégico.**



- Modelo de gestión basado en **líneas de investigación transversales. Cinco temas clave:**
  - *Necesidades Sociales;*
  - *Justicia;*
  - *Pertenencia e Identidad;*
  - *Cívismo y Compromiso Político;*
  - *Promoción de la Innovación.*
- Creación de **Grupos de Investigación transversales**, resultantes de la adecuación a *los proyectos de investigación concretos.*
- Capacidad para la realización de una **Investigación en Red.** Trabajo a nivel nacional e internacional - especialmente a través de la Social Innovation Exchange que organiza eventos, un sitio web y un programa para desarrollar métodos más eficaces para soluciones innovadoras a problemas sociales
- Existencia de una Dirección Científica capaz de **definir la estrategia, articular la investigación en red, evaluar y otorgar una adecuada autoridad científica.**

## 3. Conclusiones

### 3.4. Buenas prácticas a nivel general

- Cada uno de los doce centros analizados tiene unas características especiales, que permiten identificar en cada caso **buenas prácticas aplicables a distintos aspectos u objetivos**.
- A continuación se presentan algunas de las buenas prácticas identificadas:

#### Articulación de alianzas entre distintos agentes investigadores de una misma región

- El centro canadiense CRISES es un ejemplo de cómo diferentes agentes investigadores, en este caso pertenecientes a la Red Pública de Universidades de una misma región, pueden desarrollar sinergias de investigación y facilitar la orientación de la investigación hacia unos objetivos compartidos, que redunden en la maximización del impacto benéfico en el territorio en cuestión.
- Conscientes de los posibles recelos que pudieran surgir entre grupos de investigación adscritos a diferentes agentes u organismos de investigación, el centro CRISES es el ejemplo de una apuesta territorial de investigación compartida por muchos agentes.
- Aparentemente, la iniciativa ha dado buenos resultados, y las universidades afiliadas desarrollan la investigación desde sus propios departamentos de Ciencias Sociales, donde existe una delegación territorial propia.
- La gestión general del centro, aprobación de la orientación y políticas generales, autorización de su implementación, y ratificación de los presupuestos, corresponde al Consejo Ejecutivo, en el que participan un representante de cada Universidad.

#### Transferencia de conocimiento a la Sociedad

- En este caso, cabe destacar también al centro CRISES que, consciente de la necesidad del rigor científico de sus investigaciones, sujeta a criterios objetivables y evaluables acordes con la disciplina investigadora, no permite que le aisle de las necesidades y demandas sociales de su entorno.
- Por eso, CRISES se permite diferenciar su modelo de investigación de los demás centros de investigación en innovación social de Europa y los Estados Unidos, argumentando que en su metodología la participación ciudadana tiene un papel fundamental, por lo que siempre investiga con la colaboración de sindicatos y asociaciones patronales, grupos comunitarios, o cualquier otro colectivo u organismo con representación social.
- Además, las universidades comparten todo el conocimiento y la base de documentación de la web de CRISES es un claro ejemplo de la transparencia de los resultados de investigación.
- Por otro lado, cabe también destacar la labor de los centros vinculados a las Escuelas de Negocios de universidades privadas, especialmente el Instituto de Innovación Social de ESADE, donde la divulgación es un aspecto diferencial, prestando especial atención a la organización de presentaciones y mesas redondas, eso sí, orientadas principalmente al tejido empresarial.

## 3. Conclusiones

### 3.4. Buenas prácticas a nivel general

#### Evaluación de la investigación atendiendo a criterios de rigor científico

- El Centro de Ciencias Humanas y Sociales del CSIC es un claro ejemplo de la apuesta por la evaluación continua de los trabajos de investigación, para determinar el cumplimiento de objetivos a través de medios tanto internos como externos.
- Como centro perteneciente al CSIC, está sometido a los mismos mecanismos de prospectiva, programación de objetivos, evaluación y transferencia de resultados de la actividad investigadora que el resto de centros asociados, especializados en otras disciplinas tales como la física, ciencias medioambientales, biotecnología, etc.
- En este sentido, El CCHS cuenta con personal muy experimentado en tareas de evaluación de la actividad investigadora, así como con Grupos de Investigación y Unidades de Servicio que han centrado su actividad en la elaboración de herramientas de diagnóstico de los resultados científicos: todo estos elementos auguran un notable desarrollo de criterios de evaluación objetivos, que serán fundamentales en la gestión futura del CCHS y que podrán llegar a ser referencia en estos ámbitos disciplinares.
- De todas formas, el propio CCHS reconoce que, pese a la insistencia en la importancia de la evaluación, el centro nace sin que existan unos criterios generales, objetivos y mayoritariamente asumidos que permitan conocer de manera más transparente la calidad, impacto y valoración de la investigación que se desarrolla en su seno, problema genérico de las Ciencias Sociales y, sobre todo, de las Humanidades.
- Por otro lado, hay que destacar el proyecto de dos años de duración que está desarrollando NESTA, y que trata de proporcionar una base para la mejor formulación de políticas

acerca de la innovación, mediante el desarrollo y la implementación de medidores apropiados

#### Apoyo al emprendizaje en innovación social

- En materia de ayudas al emprendizaje, se pueden identificar tres buenas prácticas:
  - El Centro de Innovación Social de Toronto facilita al sector social el uso de instalaciones apropiadas, y reduce sus costes de administración, para que éstas puedan así centrarse de lleno en su misión social. Se trata al fin y al cabo de un parque de emprendizaje social, en el que se producen las sinergias de una manera jamás imaginable en caso de trabajar aislados.
  - Por otro lado, NESTA es reconocida como uno de los mayores inversores de "capital semilla" del Reino Unido, y lo hace siempre con criterios de innovación, bien sea tecnológica o social.
  - Por último, hay que destacar a los centros relacionados con las Escuelas de Negocios, todos ellos con un área específica dedicada al apoyo al emprendizaje social. A través de las asociaciones de antiguos alumnos prestan apoyo asesoramiento a los emprendedores, en la fase inicial de sus proyectos. Además, destaca el centro de Stanford, donde además se ofrece apoyo financiero a proyectos de emprendizaje social a los becarios que se licencian en la universidad, con ayudas de hasta 80.000 euros. Esta diferencia con respecto al resto de centros ligados a Escuelas de Negocio, está muy ligada al entorno empresarial y filantrópico en el que se desenvuelve, Silicon Valley.

## 3. Conclusiones

### 3.4. Buenas prácticas a nivel general

#### Formación de las personas promotoras e implantadoras de la innovación social

- Una vez más, los centros ligados a las Escuelas de Negocio son los referentes en la creación de entornos que facilitan el traspaso de la investigación y su aplicación práctica a cursos formativos.
- En estos centros, existe una interdependencia entre el mundo de la investigación y la formación de los agentes capaces de implantar esa investigación.
- Esa cercanía entre el entorno investigador y el entorno formativo, garantiza la aplicación de resultados de investigación en el mundo empresarial y social, derivando en la puesta en valor del emprendizaje.

#### Colaboración internacional

- Resulta evidente que todos los centros analizados tienen participación activa en redes internacionales de innovación, por lo que se considera un requisito indispensable para el éxito de cualquier centro de innovación social, especialmente en aquellos con clara vocación de investigación científica.
- En este sentido, caben destacar las múltiples y normalizadas colaboraciones entre las Escuelas de Negocio.
- En este apartado, por supuesto, no podemos olvidarnos de la labor de YoungFoundation, que lidera y dinamiza la Social Innovation eXchange, una Comunidad Global que aglutina a más de 400 empresas, gobiernos, fundaciones y ONGs de todo el mundo, y cuya web es considerada por muchos la principal base de documentos de investigación

#### Apoyo de consultoría en la definición de políticas públicas, orientadas a fomentar la innovación social

- En esta materia, los dos centros analizados con clara vocación de consultoría, se perciben como claros referentes a nivel europeo en el apoyo a la definición, seguimiento y evaluación de políticas públicas relacionadas con el ámbito social, y de la innovación.
- Realizan estudios imprescindibles para ayudar a implementar las actuaciones de las administraciones públicas, tanto a nivel local, como a nivel regional, nacional, o incluso internacional, con la definición de las múltiples redes paneuropeas.

#### Capacidad de influencia en las políticas, ideas y proyectos que dinamizan la innovación social

- Entendiendo el concepto de lobby como la capacidad de influir en la orientación de las políticas o proyectos empresariales beneficiosos para el conjunto de la sociedad, podemos destacar al centro de innovación social de Stanford, que se atribuye una serie de hitos en materia de gobernanza a nivel americano (como la propia creación incluso de la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica de la Casa Blanca).
- Por otro lado, es de obligado cumplimiento destacar también a la YoungFoundation, quien en su propia misión define la capacidad de influir en las ideas y políticas como objetivo prioritario del centro.

Análisis detallado de los centros analizados  
Modelo de Centro  
Entendimiento de la innovación Social  
Estrategia de investigación

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

#### MODELO DE CENTRO

##### Descripción del centro

El CCHS es uno de los múltiples Institutos de investigación que conforman el **CSIC, Consejo Superior de Investigaciones Científicas**. Esta Agencia Estatal, *dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación*, constituye el **Organismo Público de Investigación más importante de España**, con un presupuesto anual superior a 700 millones de euros.

Sus orígenes se remontan al año 1907, cuando se decretó la creación de la *Junta para Ampliación de Estudios e Investigaciones Científicas (Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes)*, que en 1939 pasó a denominarse CSIC (Ministerio de Educación).

Actualmente, el CSIC está compuesto por 9 Centros de Investigación, y el **Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS)** es uno de ellos:

- Centro de Astrobiología
- Centro De Biología Molecular Severo Ochoa
- Centro De Ciencias Medioambientales
- Centro De Física Miguel A. Catalan
- Centro De Investigaciones Biológicas
- Centro De Química Orgánica
- Centro De Tecnologías Físicas
- Centro Nacional De Biotecnología
- **Centro de Ciencias Humanas y Sociales**

El Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS) se creó en el año 2007, en un proceso de fusión de 7 Institutos de investigación que pertenecían al CSIC:

- **Instituto de Historia:** tiene como objetivo promover investigaciones sobre el pasado, remoto o próximo, para conocer y comprender las dinámicas de cambio social y las interacciones de las sociedades humanas a lo largo del tiempo. Cuenta con **60 investigadores** en plantilla, así como una **docena de investigadores doctores contratados**, y una **veintena de becarios** predoctorales. Una de las actividades que aglutina la labor cotidiana de los investigadores del Instituto de Historia es la publicación de ocho revistas, algunas de las cuales tienen notable impacto científico.
- **Instituto de Lenguas, Culturas del Mediterráneo y Oriente Próximo:** tiene por misión investigar sobre aspectos concretos relacionados con las lenguas y culturas que surgen y se relacionan en torno al Mediterráneo y el Próximo Oriente en distintas épocas. La **plantilla se compone de 65 personas**, contando investigadores de plantilla, subcontratados para proyectos, y becarios predoctorales.
- **Instituto de Lengua, Literatura y Antropología:** (*anteriormente Instituto de la Lengua Española*) tiene como objetivo primordial el estudio del patrimonio cultural hispánico en su triple dimensión antropológica, lingüística y literaria. Cuenta con una **plantilla de 82 personas**, entre investigadores científicos, profesores investigadores, investigadores subcontratados para proyectos, y becarios predoctorales.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

#### MODELO DE CENTRO

<b>Descripción del centro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Instituto de Filosofía:</b> Creado en el año 1986 en el seno del CSIC, y con una plantilla de aproximadamente 50 investigadores, sus objetivos fundamentales son el desarrollo de la investigación en las diversas áreas de la filosofía contemporánea, en su relación con las ciencias, la cultura y la sociedad. El personal del Instituto de Filosofía está compuesto tanto por miembros fijos de la plantilla del CSIC, como por profesores universitarios en comisión de servicios, investigadores contratados, becarios (pre-doctorales y postdoctorales) y profesores extranjeros visitantes tanto en estancias de corta duración como en años sabáticos.</li><li>• <b>Instituto de Economía, Geografía y Demografía:</b> creado en el año 1986, su actual estructura organizativa está constituida por Departamentos (<b>Geografía</b>, con un equipo de 17 investigadores <b>Demografía</b>, con un equipo de 18 investigadores, y <b>Economía</b>, con un equipo de 10 investigadores). Los tres equipos colaboran con investigadores contratados, así como becarios pre y post-doctorales y personal de apoyo.</li><li>• <b>Instituto de Estudios Documentales sobre Ciencia y Tecnología:</b> con sus orígenes en el Centro de Información y Documentación (CID) creado en 1953 por el CSIC, su Misión principal es realizar investigación orientada en el ámbito de la política, organización y actividades científicas y tecnológicas. Se centra en el tratamiento y gestión de la información científica y tecnológica, así como en el diseño y aplicación de indicadores para el análisis de las actividades y la producción científica española en ciencias humanas, naturales, sociales y tecnológicas.</li><li>• <b>Instituto de Políticas y Bienes Públicos:</b> concentra su actividad en la interacción entre los bienes públicos y las políticas, de modo que contribuya a superar la vieja divisoria entre los Institutos de Economía que estudian los bienes públicos y los Institutos de Políticas Públicas que se centran en éstas. Pretende sobre todo producir conocimiento que pueda utilizar y evaluar la comunidad científica, pero también contribuir al conocimiento útil para actores sociales, instituciones y gobiernos</li></ul> <p>Como se puede observar, de los 7 Institutos que pertenecen al CCHS, <b>los cuatro últimos son los que más relación guardan con el ámbito de la innovación social</b>. Todos ellos guardan una <b>estructuración de plantilla similar</b>, y desarrollan <b>proyectos de investigación científica de similares características</b>, basado en convocatorias públicas y competitivas. Desarrollan su actividad científica dentro del área científico-técnica "Humanidades y Ciencias Sociales", obteniendo su <b>financiación a través de proyectos de investigación y desarrollo, propuestos por sus grupos de trabajo a los planes nacionales, autonómicos y de la Unión Europea</b>.</p>
<b>Misión Visión</b>	<p>El CCHS se define como un centro de investigación cuya misión es <b>producir y transferir resultados de investigación</b> para contribuir a la creación, desde las capacidades de las disciplinas sociales y humanas, de una <b>sociedad basada en el conocimiento</b>"</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El CCHS proclama que "es ante todo y por encima de todo un <b>centro de alta investigación</b>, cuyas actividades y propuestas deben estar articuladas en torno a los <b>resultados de la investigación</b> que, o bien se desarrollan o bien se coordinan en su seno, y <b>nunca en torno a una difusa actividad cultural</b>, que en absoluto le corresponde al existir otros agentes que eficazmente se encargan de tal cometido".</li><li>• Se define a sí mismo como un "<b>nodo capaz de coordinar esfuerzos investigadores</b> que de otra forma podrían quedar dispersos, con vocación de convertirse en centro de referencia y de liderazgo tanto por la magnitud de los recursos humanos y materiales que alberga, como por el avanzado conocimiento experto que su personal ha desarrollado en lo que se refiere a captación y gestión de recursos para la investigación"</li><li>• En cuanto a la evaluación de su actividad, el CCHS se exige un "máximo grado de transparencia basada en una aceptación mayoritaria de <b>criterios científicos objetivables, evaluables e inobjectables</b> que delimiten claramente los espacios decisivos".</li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

#### MODELO DE CENTRO

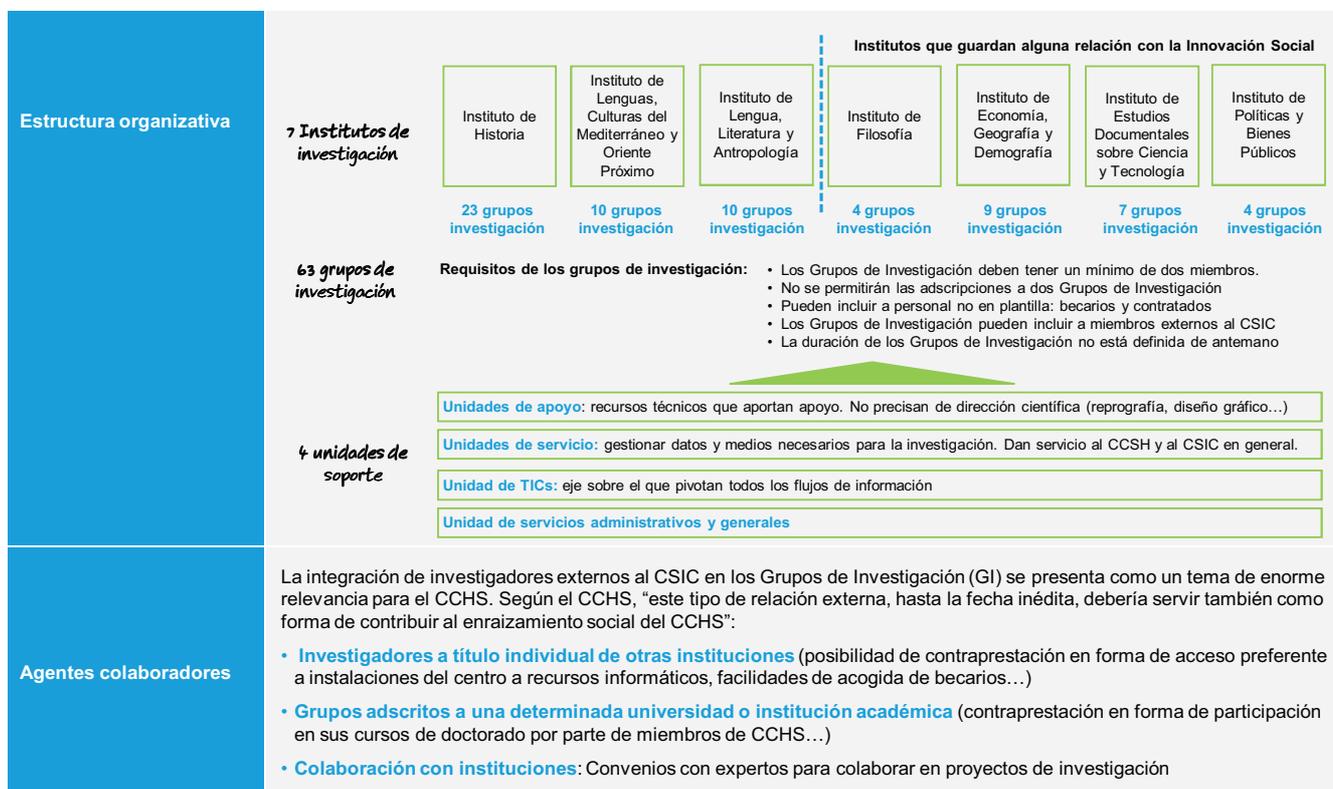
<b>Órganos de gobierno</b>	Los Institutos dependen de un Patronato integrado no sólo por el CSIC sino también por otras instituciones, como en el caso del Instituto de Filosofía, en cuyo Patronato se encuentra la Comunidad Autónoma de Madrid	
<b>Plantilla</b>	Investigadores de plantilla → 210 Becarios predoctorales y contratados postdoctorales → 154 Personal de apoyo a la investigación → 189 Servicios Generales → 105	<b>658 personas</b>
<b>Financiación</b>	<p>El CCHS es consciente de su dependencia de financiación pública, y argumenta que “no existe un verdadero tejido social de apoyo a la investigación en Ciencias Humanas y Sociales, por lo que la dependencia de la financiación pública sigue siendo mayoritaria y, por lo tanto, sometida a los vaivenes presupuestarios”.</p> <p>Como ejemplo, la financiación obtenida por el Instituto de Economía, Geografía y Demografía, durante los últimos cinco años, procede de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- V Programa Marco de la Unión Europea (integrado por 20 programas específicos que giran en torno a cuatro acciones distintas: Investigación y desarrollo para el fomento del crecimiento sostenible y el empleo: Cooperación con terceros países y organizaciones internacionales, Difusión y explotación de resultados, Estímulo a la formación y a la movilidad de los investigadores.</li> <li>- Plan Nacional de I+D+I</li> <li>- III Plan Regional de Investigación Científica y Técnica de la Comunidad de Madrid</li> <li>- Convenios de Investigación suscritos con diversas instituciones, asociaciones y fundaciones (ejemplos): Sociedad Española de Estudios Medievales, Instituto de investigación Max-Planck-Gesellschaft.</li> </ul>	
<b>Principales actividades</b>	INVESTIGACIÓN	El CCHS reconoce que “pese a la insistencia en la importancia de la evaluación, el CCHS nace <b>sin que existan unos criterios generales</b> , objetivos y mayoritariamente asumidos que permitan conocer de manera más transparente la <b>calidad, impacto y valoración de la investigación</b> que se desarrolla en su seno, problema genérico de las Ciencias Sociales y, sobre todo, de las Humanidades”
	SENSIBILIZACIÓN	El CCHS es de facto uno de los principales “ <b>nodos de relación entre agentes expertos</b> en disciplinas diversas de innovación social”. Sin embargo, esa transferencia de conocimiento a la Sociedad no se considera una de las líneas prioritarias de acción ( <i>véase Plan Estratégico del CCHS 2007-2009, citado en las páginas siguientes</i> ).

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados



Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

## MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<b>Presencia internacional</b>	<p>El CCHS desarrolla múltiples <b>acuerdos y convenios bien formalizados</b> con entidades privadas y públicas, redes de investigación internacional y asociaciones, basados en una <b>financiación flexible, asumida y compartida por el CCHS</b>. Estos acuerdos permiten llevar a cabo cierto número de iniciativas tendentes a desarrollar programas de investigación establecidos de común acuerdo con esas instituciones.</p>
<b>Plan Estratégico 2007-2009</b>	<p><b>Objetivos Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El incremento de la producción, calidad y visibilidad del trabajo a desarrollar. Transformar las investigaciones de carácter localista en <b>investigaciones de interés internacional</b>.</li><li>• El cambio cultural en la cultura de trabajo pasa por una <b>consolidación de los Grupos de Investigación</b> como agentes básicos del sistema de trabajo.</li><li>• La <b>evaluación con criterios unificados de los Grupos de Investigación</b>: captación de recursos competitivos, producción científico-técnica, interacción con el entorno, formación y cultura científica.</li><li>• La necesidad de <b>redefinir, reducir y priorizar las líneas de investigación</b> (convergencia de los siguientes GI que plantean objetivos muy similares y que presentan líneas de investigación complementarias)</li><li>• La potenciación de la <b>transferencia de conocimiento</b> dentro del CCHS.</li><li>• La colaboración entre institutos debe tener su punto de partida en el objetivo de <b>transparencia del CCHS</b>, que los diversos GI tengan acceso a información generada por otros GI.</li><li>• Intensificación de los <b>acuerdos con diversas universidades</b> para la realización de docencia de postgrado.</li></ul> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar una línea de investigación de <b>Estudios Asiáticos</b>.</li><li>• Crear una Plataforma de investigación sobre <b>Inmigración</b>.</li><li>• Crear un Programa de investigación sobre Estudios de <b>Ciencia y Tecnología</b> (su comprensión como sistemas sociales, percepción pública de la ciencia, interacciones con el sistema político...).</li><li>• Crear un Programa de investigación sobre <b>Patrimonio Cultural</b> (elementos paisajísticos, construidos, inmuebles, muebles).</li><li>• Desarrollar una red transversal (a los GI) de <b>Estudios de Género</b></li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

#### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

##### Definición

No tiene una definición específica del concepto Innovación Social.

Enmarcan su trabajo de investigación dentro del ámbito "**científico-social**" más que en la "innovación social".

#### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

##### Modelo de investigación

- El modelo de investigación del centro se enfoca claramente a la **producción de documentación científica** de prestigio y reconocimiento en el mundo de la investigación.
- Uno de los claros objetivos del centro es la **evaluación con criterios unificados** de los Grupos de Investigación: captación de recursos competitivos, producción científico-técnica, interacción con el entorno, formación y cultura científica.
- Definen así una **evaluación continua para determinar el cumplimiento de objetivos a través de medios tanto internos como externos**: definición de criterios generales, objetivos y mayoritariamente asumidos que permitan conocer de manera más transparente la **calidad, impacto y valoración de la investigación que se desarrolla en el centro**.

##### Líneas de investigación

Debido a los múltiples ámbitos de investigación del centro, el propio CCHS ha realizado dos ejercicios de reflexión, para identificar las principales líneas de investigación desarrolladas en su seno.

1. A partir del recuento de todas las líneas de investigación propuestas tanto por Grupos de Investigación como por los Institutos, es posible definir las doce grandes líneas de investigación del CCHS.

- Textos, lenguas y culturas clásicas, orientales e hispanas
- Historia, análisis y **comparación de procesos sociales**, políticos y culturales en España, Europa y América
- Patrimonio, ambiente y **sociedad**
- **Poder, violencia, territorio y desigualdades**
- Pensar en español/Europa
- Estudios sobre ciencia, tecnología e innovación
- Sectores económicos y agentes productivos y sociales
- Europeización y globalización
- **Desarrollo sostenible**
- **Procesos socio-demográficos y movimientos de población**
- **Políticas públicas, regulación, gobernanza y regímenes internacionales**
- **Métodos avanzados y nuevas tecnologías aplicadas al estudio de las Ciencias Humanas y Sociales.**

2. Por otro lado, ha identificado las palabras **más repetidas en los grupos de investigación (de mayor a menor)**, y el resultado es el siguiente:

- ❖ Historia, Ciencia, Cultura, Economía, Política, Sistemas de Gobierno, Edición de textos, Tecnología, Inmigraciones...

Si a esto le sumamos que en el Instituto de Historia hay el mismo número de Grupos de Investigación (GI) que en los 4 Institutos que identificábamos como los más relacionados con el concepto Innovación Social, podemos concluir que el estudio sobre el pasado tiene un enorme peso en la investigación del centro.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación (publicaciones y proyectos)

#### INSTITUTO DE HISTORIA. 23 grupos de investigación

80 proyectos vigentes o terminados recientemente. Algunos ejemplos:

- Proyecto de Investigación Arqueológica en el yacimiento de Casa Montero
- Bases para una investigación arqueométrica y tecnómica sobre metalurgia en la Prehistoria y Antigüedad.
- Orígenes y expansión de la agricultura en el sur peninsular y norte de Marruecos. Aportaciones desde la arqueobotánica y la genética

#### INSTITUTO DE LENGUAS Y CULTURAS DEL MEDITERRANEO Y ORIENTE PRÓXIMO. 6 grupos de investigación

19 proyectos vigentes. Algunos ejemplos:

- Cosmogonía y escatología en las religiones del Mediterráneo Oriental: semejanzas, diferencias, procesos
- Crueldad y compasión en la literatura árabo-islámica: una contribución a la historia de las emociones

#### INSTITUTO DE LENGUA, LITERATURA Y ANTROPOLOGÍA. 6 grupos de investigación

19 proyectos desde 2007). Algunos ejemplos:

- Los sefardíes, entre tradición y modernidad: el periodismo sefardí como medio de transmisión de la literatura de tradición oral
- El diccionario del español de los Siglos de Oro: bases textuales comunes
- Las políticas de la memoria en la España contemporánea: El caso de la guerra civil
- Único proyecto relacionado con la innovación social de la línea de antropología: "Estrategias de integración social y prevención del Racismo en las escuelas"

#### INSTITUTO DE FILOSOFÍA: 4 Grupos de investigación

1. Culturas de la ciencia: estudios sociales de las tecnociencias y sus políticas
2. Filosofía Política: justicia, memoria, cultura
3. Grupo de Estudios Lógico Jurídicos
4. Theoria cum praxi: Valores en la Europa del Siglo XXI

11 proyectos

- El estado laico: una consideración de sus fundamentos teóricos, políticos e históricos
- La experiencia de lo universal en el mundo contemporáneo. Exclusión, pertenencia e interculturalidad en las sociedades complejas
- Racionalidad axiológica de la práctica científica: los programas converging technologies y su incidencia en la medicina y en la sociedad
- Identidades, migraciones y exilios en la cultura europea contemporánea
- La filosofía después del holocausto iii: justicia y memoria
- Implicaciones filosóficas de la exploración del genoma humano
- Interacciones cts en ciencias biosociales y tecnologías médicas
- Percepción social de la ciencia y la tecnología: estereotipos y perspectivas en el alumnado de secundaria
- Una nueva filosofía de la historia para una nueva Europa
- Network applied global justice
- Los programas de formación y movilidad del personal investigador de flujo directo e inverso: problemas, retos y soluciones
- Políticas migratorias, justicia y ciudadanía

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados



Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación (publicaciones y proyectos)

### INSTITUTO DE ECONOMÍA, GEOGRAFÍA Y DEMOGRAFÍA: 9 grupos de investigación

1. Dimensiones de la **movilidad** humana: espacial, económica y cultural
2. **Dinámicas demográficas**
3. **Economía Agroalimentaria**
4. **Familia y Trabajo**
5. **Grupo de Investigación sobre Envejecimiento**
6. **Innovación, desarrollo y territorio**
7. **Métodos Cuantitativos, Economía Agraria e Industrial**
8. **Tecnologías de Información Geográfica**
9. **Tiempo y Sociedad**

Múltiples proyectos (más de 50 desde el año 2004)

#### Envejecimiento: (algunos ejemplos):

- Mires. Migración de retirados europeos en España (2006)
- Los efectos de la migración de retirados en el mercado de la vivienda en la comunidad valenciana (2004)

#### Innovación, desarrollo y territorio (algunos ejemplos):

- 8 planes de desarrollo sostenible en parques naturales de Andalucía (1998)
- El viñedo como instrumento de equilibrio y cohesión territorial. Estrategias en un escenario de globalización económica (2006-2010)
- Procesos de innovación en ciudades intermedias y desarrollo policéntrico en España (2006)
- Globalización, redes y nuevos contrastes territoriales

#### Dinámicas demográficas (algunos ejemplos):

- Familias al margen del matrimonio: un análisis sociodemográfico de la creciente disociación entre sexo, vida en pareja, matrimonio y reproducción (2009)
- Mortalidad y migración en el siglo XIX y primer tercio del siglo XX (2004)
- Vidas privadas, corresponsabilidad pública: nuevas pautas familiares en la España de hoy y en la Europa de mañana (2003-2004)
- La excepcionalmente baja fecundidad española ¿un fenómeno transitorio o la consolidación de un nuevo patrón demográfico en la Europa del sur? (2003)

#### Economía ambiental (algunos ejemplos):

- Exportaciones, rendimiento medioambiental y productividad. Análisis microeconómico y efectos de la eco-innovación (2008-2010)

### INSTITUTO DE INSTITUTO DE POLITICAS Y BIENES PUBLICOS: 4 grupos de investigación

1. Grupo de **Economía Ambiental**
2. **Integración europea y política e instituciones comparadas**
3. **Políticas sociales y Estado del Bienestar**
4. **Sistemas y Políticas de Investigación e Innovación**

8 proyectos en curso (40 personas)

- Actitudes hacia el bienestar en una Europa cambiante. 2007-2009
- Dinámicas de las organizaciones de investigación: mercados de trabajo de investigadores, producción científica y tecnológica y financiación de la i+d. 2007
- Diversidad y sistemas federales. 2007-2009
- Movilidad y segregación de las clases medias-altas en Europa. 2005-2008
- Nursopob. (Nuevos riesgos sociales y trayectorias de las políticas del bienestar) 2006-2009
- Policifor. Política científica y políticas de formación: movilidad de los recursos humanos e inserción de los investigadores. 2002-2005
- Políticas de investigación e innovación en el camino del espacio europeo de investigación (red de excelencia prime). 2004-2008
- Psx2 (participatory science and scientific participation: the role of civil society organisations in decision making about novel developments in biotechnologies). 2007

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS)

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación (publicaciones y proyectos)

#### INSTITUTO DE ESTUDIOS DOCUMENTALES SOBRE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: 6 grupos de investigación

1. Análisis cuantitativos de ciencia y tecnología
2. Análisis y prospectiva científica
3. Grupo de Estudios de la Actividad Científica
4. Indicadores para la evaluación de publicaciones científicas
5. Información y comunicación científica y técnica a través de Internet
6. Terminología científica y técnica del español

Más de 80 personas, y 30 proyectos desde 2002. Algunos ejemplos:

- Cultura científica y comunicación de la ciencia en la comunidad de Madrid (2003-2004)
- Incorporación de la dimensión del género a los estudios bibliométricos (2003-2005)
- Obtención de indicadores de producción científica de la comunidad de Madrid (2000-2004)

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Instituto de Innovación Social, ESADE

#### MODELO DE CENTRO

<p><b>Descripción del centro</b></p>	<p>El Instituto de Innovación Social es una <b>fundación creada en el año 2007 por la Business School de la Universidad de ESADE</b> de Barcelona.</p> <p>Si bien el ámbito de actuación principal es España, se puede considerar un centro de <b>proyección internacional</b>, ya que el inglés es uno de los idiomas vehiculares tanto de la investigación como de los cursos de formación, y las empresas promotoras del centro son de ámbito internacional.</p> <p>El Instituto tiene un posicionamiento referente a nivel internacional en la divulgación de la Innovación Social</p>
<p><b>Misión Visión</b></p>	<p>“La misión del Instituto de Innovación Social de ESADE es <b>desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones</b> de los <b>sectores empresarial y no lucrativo</b> para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo justo y sostenible”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “El instituto es un centro académico de referencia sobre la <b>responsabilidad e innovación social en diferentes tipos de organizaciones</b>”</li> <li>• “Pretende aglutinar y liderar la formación, investigación y divulgación de ESADE en el área de la responsabilidad social empresarial (<b>RSE</b>), así como otros temas relacionados con el liderazgo y la gestión de las <b>ONG</b> y la <b>colaboración entre empresas y el tercer sector</b>”</li> <li>• “La <b>globalización</b> y el <b>desarrollo sostenible</b> plantean nuevos retos que requieren la implicación de todos los actores sociales”</li> </ul>
<p><b>Plantilla</b></p>	<p>Equipo de dirección → 5 Equipo técnico → 2 Equipo de investigadores → 14 Otros profesores de ESADE → 6</p> <p style="text-align: right;"><b>21 personas</b></p>
<p><b>Órganos de Gobierno</b></p>	<p><i>No disponible</i></p>
<p><b>Financiación</b></p>	<p><b>Presupuesto 2008-2009: 746.575 €</b></p> <p>La colaboración económica de empresas, entidades e instituciones públicas hace posible los programas de actuación y la actividad general del Instituto.</p> <p style="text-align: right;"><b>Principalmente Privada</b></p>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Instituto de Innovación Social, ESADE

#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

Financiación (Cont.)	Existen 3 tipos de financiación:	
	<p><b>1. Asignación de cuantías fijas anuales por parte de las entidades promotoras del centro: 200.000 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• REPSOL YPF: Varios proyectos investigación 100.000 €</li> <li>• ABERTIS: Varios proyectos investigación 100.000 €</li> </ul> <p><b>2. Asignación de cuantías para proyectos de formación: 145.000 €</b></p> <p>OBRA SOCIAL LA CAIXA: 2 programas de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Dirección y Gestión d'ONG 72.800 €</li> <li>• Curso Liderazgo e Innovación Social en las ONG 72.800 €</li> </ul> <p><b>3. Asignación de cuantías variables en función de proyectos concretos: 400.000 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación PwC: Liderazgo Social 99.421€</li> <li>• Obra Social Caixa Sabadell: Guías Sectoriales RSE-PYMES 58.000 €</li> <li>• Generalitat de Catalunya: RScat. Red para la responsabilidad social en las pymes 50.229 €</li> <li>• BBVA: Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable 40.000 €</li> <li>• Microbank: Intranet Conocimiento Microbank 32.226 €</li> <li>• Gas Natural: RSE en el gobierno corporativo de las sociedades Ibex 35 30.000 €</li> <li>• Fundación Caixa Catalunya: Empresas que inspiran futuros 16.000 €</li> <li>• Ministerio Industria: Competitividad y RSE en la pyme en España 13.500 €</li> <li>• Grupo Comsa Emte: Boletín Empresa y Derechos Humanos 12.244 €</li> <li>• Diputación de Barcelona: RScat. Red para la responsabilidad social en las pymes 12.555 €</li> <li>• Universitat URL: RSE y competitividad 12.000 €</li> <li>• Universitat URL: RSE y estrategia 12.000 €</li> <li>• Universitat URL: ayudas investigación 6.800 €</li> <li>• Generalitat de Catalunya: Boletín Empresa y Derechos Humanos 6.000 €</li> </ul>	
Principales actividades	INVESTIGACIÓN	Publicación de materiales de investigación y estudios. La investigación del centro no está basada en la presencia de artículos en revistas o foros especializados. Hasta la fecha el centro ha publicado 8 libros.
	SENSIBILIZACIÓN	Tribuna pública que acoge eventos y jornadas en Madrid y Barcelona, y artículos de opinión en revistas especializadas y diarios generalistas

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Instituto de Innovación Social, ESADE

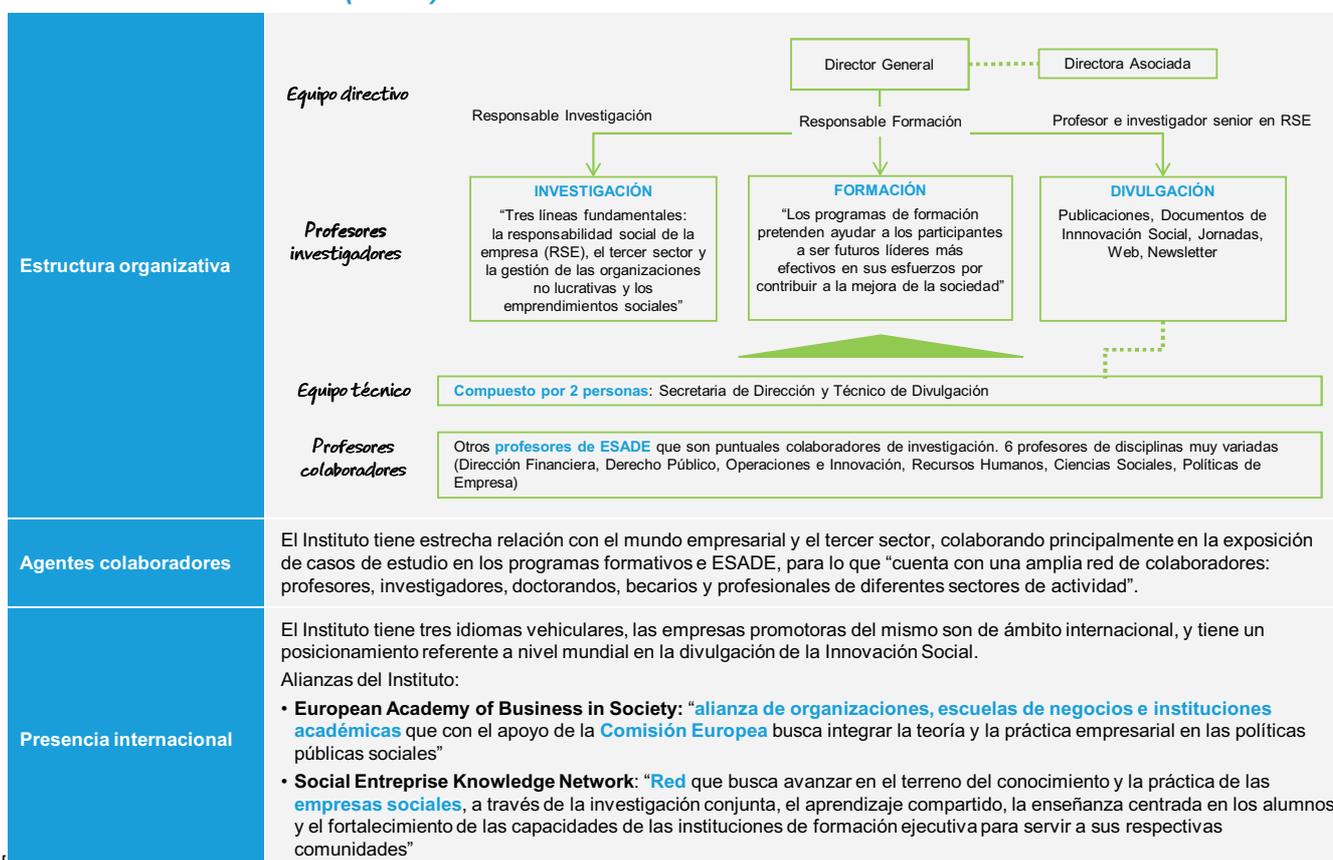
#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

Principales actividades	FORMACIÓN	<p>En palabras del responsable del área de formación del Instituto, "el Instituto quiere <i>incidir de forma transversal en los programas formativos de ESADE</i>, para que los temas que tienen que ver con la sostenibilidad y la responsabilidad de las empresas, la ética de las organizaciones, las organizaciones del tercer sector y la relación entre estas y las empresas estén cada vez más presentes en los programas."</p> <p>Por eso, el Instituto dirige los <b>3 programas de Executive Education</b> orientados a directivos y profesionales sobre diferentes materias en los ámbitos de la responsabilidad social de la empresa y de la gestión de las organizaciones del tercer sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Programa Liderazgo e Innovación Social para las ONG:</i> El programa se organiza en módulos que pueden cursarse en su totalidad o de forma independiente. Cada uno de estos módulos se dedica a un tema novedoso relacionado con el liderazgo y la gestión de las organizaciones no lucrativas.</li> <li>• <i>Programa de Dirección y Gestión de ONG:</i> El programa tiene una clara vocación generalista, que se expresa en la profundización de los temas propios de la gestión gerencial a partir del reconocimiento de las especificidades de la gestión en el contexto de las organizaciones no gubernamentales.</li> <li>• <i>CSR: Strategic Integration and Competitiveness:</i> Este curso explora caminos diferentes para que las empresas puedan incorporar perspectivas sociales y medioambientales en el pensamiento estratégico, así como los desafíos y dilemas implicados en este proceso. Su objetivo es facilitar a los directivos los conocimientos más recientes en materia de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa, y reflexionar sobre la forma como estas cuestiones afectan a su estrategia.</li> </ul>
	EMPRENDAJE	<p>Mediante el programa "Alumni Solidario", los antiguos alumnos ofrecen consultoría gratuita a las ONGs. Se trata de un proyecto innovador que nace en septiembre de 2006 con el objetivo de sensibilizar a los antiguos alumnos sobre las diferentes problemáticas sociales e impulsar la incorporación de la responsabilidad social corporativa en sus empresas.</p> <p>Se trata de una iniciativa sin precedentes cuyo propósito es aunar esfuerzos y proporcionar instrumentos útiles a aquellos antiguos alumnos que deseen participar activamente en el tercer sector, colaborando como voluntarios con ONG, asociaciones y fundaciones en proyectos de gestión. <b>El Instituto de Innovación Social colabora académica y estratégicamente con este proyecto impulsado por ESADE Alumni.</b></p>

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados

## Instituto de Innovación Social, ESADE

### MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Instituto de Innovación Social, ESADE

#### Presencia internacional (Cont.)

- **European Social Investment Forum:** "Red paneuropea sin ánimo de lucro con la misión de acercar y dirigir la sostenibilidad en los mercados financieros"
- **Center for Social Innovation, Universidad de Stanford**

### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### Definición

En sus presentaciones corporativas, no define el concepto de "innovación social".

Hace referencia al término únicamente desde la perspectiva de la responsabilidad social de las empresas, y la mejora de la gestión de las organizaciones del tercer sector.

- Ha desarrollado un proyecto (2008-2009) denominado "**Hacia dónde va la innovación social**" que pretende identificar potenciales tendencias de futuro sobre las que concentrar los esfuerzos de generación de conocimiento sobre la innovación social. Con la colaboración de Abertis y Fundación Repsol (se cita en la memoria pero en ningún sitio más)

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Líneas de investigación

El Instituto de Innovación Social *anima y apoya* la investigación dirigida a la promoción de las habilidades del management en el tercer sector.

Así, el Instituto tiene claramente identificadas sus líneas de investigación, por lo que centra su atención en tres únicas áreas temáticas prioritarias, que permite, en opinión del Instituto, maximizar sus resultados:

- **Liderazgo y gestión de ONG:** hasta la fecha se ha realizado un único **proyecto** de investigación, **Características y competencias del liderazgo en las ONG**, que consiste en una iniciativa conjunta del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PricewaterhouseCoopers de dos años de duración, con el objetivo de generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas. Como resultado de la investigación se ha publicado un libro denominado "*Líderes para el cambio social*", disponible en castellano e inglés.
- **Emprendimientos sociales:** El **proyecto** desarrollado a cabo en este ámbito es la creación de la Red **Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)**, cuya misión consiste en avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de empresas sociales a través de la investigación conjunta, el aprendizaje compartido, la enseñanza centrada en los alumnos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de formación ejecutiva para servir a sus respectivas comunidades.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Líneas de investigación (cont.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RSE y la inversión socialmente responsable</b> : es éste el <b>ámbito en el que mayor número de proyectos se han llevado a cabo</b>. Los proyectos (citados en el siguiente apartado), consisten principalmente en estudios sobre la implantación de la ERS en la empresa española. Cabe desatacar asimismo la creación de un <i>Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable (ISR)</i>, en el que se recogen la evolución y las tendencias de la ISR en el mundo, con especial atención al mercado financiero español.</li></ul>
<b>Resultados de la investigación (publicaciones y proyectos)</b>	<p>A continuación se exponen los proyectos de investigación llevados a cabo por el equipo de investigación del Instituto. Como se puede observar, el resultado no se traduce únicamente a publicaciones, sino que se realiza una labor importante de sensibilización y transferencia de conocimiento a través de la organización de múltiples eventos y la actualización continua de la newsletter:</p> <p><b>PROYECTOS de investigación (14):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Liderazgo y gestión de ONG:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Características y competencias del liderazgo en las ONG</li></ul></li><li><b>2. Emprendimientos sociales</b><ul style="list-style-type: none"><li>• SEKN: iniciativas en el sector de bajos ingresos</li></ul></li><li><b>3. RSE y la inversión socialmente responsable</b><ul style="list-style-type: none"><li>• RSE y pymes: análisis de tres sectores</li><li>• Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable</li><li>• RSE y liderazgo</li><li>• RSE y gestión de la cadena de suministro</li><li>• Stakeholder engagement: comunidades indígenas</li><li>• Análisis de la filantropía corporativa</li><li>• Greening Business</li><li>• Turismo sostenible y RSE</li><li>• Entidades religiosas e ISR</li><li>• RSE e innovación</li><li>• La empresa como nuevo actor en la gobernanza mundial</li><li>• Empresas que inspiran futuros</li></ul></li></ol> <p><b>PUBLICACIONES (libros, estudios, monografías y casos editados y publicados por el centro):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guías sectoriales de RSE en la pequeña y mediana empresa, sector de la automoción</li><li>• Observatorio de la inversión socialmente responsable en España</li><li>• La RSE en el Gobierno Corporativo de las sociedades del Ibex 35. Un análisis de transparencia</li><li>• DKV e Intermón Oxfám: El ciclo de vida de una alianza estratégica</li><li>• ¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar</li><li>• Modelo de indicadores de la RSE para pymes. Manual de uso</li><li>• Guías sectoriales de RSE en la pequeña y mediana empresa. El sector de la hostelería</li><li>• Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG</li></ul> <div data-bbox="1018 1189 1353 1249" style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"><p><i>Nº de Libros publicados al año / Nº de investigadores en plantilla = 0'33</i></p></div>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



Instituto de Innovación Social, ESADE

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación (publicaciones y proyectos)

#### JORNADAS:

La organización de presentaciones y mesas redondas es un aspecto diferencial del Instituto, que presta especial dedicación a la transferencia del conocimiento y a la sensibilización sobre todo del tejido empresarial.

14/10/2008, Madrid	Décimo aniversario de los programas ESADE-La Caixa para ONGs. Mesa redonda ¿Hacia dónde van las ONG?
21/10/2008, CaixaForum Barcelona	
4/11/2008, Barcelona Foro de Reputac. Corporativa	La generación de valor a través de la relación con los grupos de interés
13/11/2008, Madrid	Presentación del estudio "Observatorio 2008 de la ISR".
17/11/2008, Barcelona, 10/12/2008, Madrid	Jornada Anual Instituto de Innovación Social "Integración de la RSE en la estrategia de la empresa en un contexto de crisis"
2/12/2008, CaixaForum Barcelona	Mesa redonda "Avances en el buen gobierno y la transparencia de las ONG".
3/12/2008, Auditorio de Caixa Sabadell.	"RSE y competitividad en el nuevo contexto de la crisis". Con motivo de la presentación de las Guías de RSE en la pyme.
11/12/2008, Barcelona	Presentación del estudio: "DKV e Intermón Oxfam: el ciclo de vida de una alianza estratégica".
29/01/2009, Madrid	Presentación del estudio "La RSE en el Gobierno Corporativo de las Sociedades del Ibex 35. Un análisis de transparencia".
2/02/2009, Barcelona	
10/02/2009, CaixaForum Barcelona	Mesa redonda: "La colaboración entre empresas y ONG en tiempos de cambio"
1/04/2009, Madrid, 4/05/2009, Barcelona	Mesa redonda: "¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio?"
12/05/2009, CaixaForum Barcelona	Mesa redonda: "Las claves de éxito de las campañas y la acción política de las ONG".
10/06/2009, Madrid	Mesa redonda: "Liderazgo en las ONG en época de cambios. Cierre del Programa ESADE -PwC de Liderazgo Social".

#### NEWSLETTER:

Con una periodicidad bimensual, la *newsletter del Instituto* ofrece información actual sobre los tres temas principales de investigación: RSE, tercer sector y emprendimientos sociales. Los artículos se acompañan con elementos gráficos y vídeos y cuentan con la colaboración de los profesionales del Instituto y expertos invitados de otras organizaciones.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Center for Social Innovation, Universidad Stanford



#### MODELO DE CENTRO

<p><b>Descripción del centro</b></p>	<p>La Business School de la Universidad de Stanford creó en el año 2000 este centro, para completar así el “proceso de acercamiento a la comunidad en cada una de las cuatro piedras angulares”. Existen 4 centros de similares magnitudes y competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Center for Entrepreneurial Studies</li> <li>•Center for Global Business and the Economy</li> <li>•Center for Leadership Development and Research</li> <li>•<b>Center for Social Innovation</b></li> </ul> <p>La Business School está muy ligada al entorno empresarial de Silicon Valley, por lo que su principal ámbito de actuación es la propia bahía de Silicon Valley, si bien expande su radio de acción a todo Estados Unidos.</p>
<p><b>Misión Visión</b></p>	<p>La misión del centro es “construir y <b>fortalecer la capacidad de los individuos y organizaciones</b> para desarrollar soluciones innovadoras a problemas sociales”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derribar las fronteras y promover el intercambio de ideas y valores en <b>todos los sectores y disciplinas y entre la teoría y la práctica</b>.</li> <li>• Una <b>comunidad en red</b> para la construcción activa de un mundo más justo, sostenible y próspero.</li> </ul>
<p><b>Plantilla</b></p>	<p>Equipo de dirección → 5 Plantilla → 40</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formación: 5 (sin contar profesores de los cursos MBA)</li> <li>•Investigación: 17 (sin contar colaboradores externos)</li> <li>•Asesoramiento al emprendizaje: 18</li> </ul>
<p><b>Órganos de gobierno</b></p>	<p><i>No disponible</i></p>
<p><b>Financiación</b></p>	<p>Las <b>empresas y fundaciones donantes</b> contribuyen (con donaciones mínimas anuales de 10.000 \$) a la gestión de los 4 Centros de Stanford Business School, que se establecieron para la creación de puntos focales para la enseñanza, la investigación, casos de estudio, actividades estudiantiles, y formación ejecutiva.</p> <p>La financiación de los 4 centros del Business School, y por ende, del Centro de Innovación Social, es principalmente privada. Éstos son los principales donantes: <b>con más de 500.000 \$/año</b>: Cemex, S.A. de C.V., Reliance Industries Limited, Robertson Foundation, y <b>con más de 100.000 \$/ año</b>: AT&amp;T Foundation, Chevron Corporation, Eli Lilly and Company, The Goldman Sachs Foundation, The William and Flora Hewlett Foundation.</p>

**45 personas**

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Center for Social Innovation, Universidad Stanford



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

Financiación (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stanford Social Innovation Review (la revista trimestral del centro) recibió en 2006 una donación de 1 millón de dólares de Bill Draper, inversor de capital riesgo de Silicon Valley.</li> <li>"Dado el clima financiero, en 2009 el Centro ha tenido que hacer recortes de presupuesto, al igual que el resto del Business School".</li> </ul>	
Principales actividades	INVESTIGACIÓN	Publicación de materiales de investigación y estudios. A través de programas tales como las <b>Conversaciones de Innovación Social</b> (intercambio de conversaciones mediante video, a través de la comunidad virtual del centro) y la <b>Stanford Social Innovation Review</b> (revista trimestral publicada por el Centro, con artículos investigadores del Centro y otros profesores de Stanford o profesionales colaboradores).
	SENSIBILIZACIÓN	El Centro de Innovación Social de Stanford ha estado <b>a la vanguardia del campo de la innovación social durante muchos años</b> , sirviendo como pionero en los esfuerzos para alinear a los líderes de diversos sectores en conjunto para resolver los problemas sociales y ambientales del mundo. El centro se considera líderes en el campo.
	FORMACIÓN	<p>MBA y programas universitarios.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>MBA o Postgrado denominado Programa de Gestión Pública (PMP)</b> El Centro ofrece un programa de 10 meses (MBA) o de 2 años (Postgrado) para los estudiantes del Business School. El MBA ofrece cursos y actividades diseñadas para generar conocimientos en áreas como la gestión de ONGs, políticas públicas, prácticas de negocios sostenibles, el espíritu empresarial social, las colaboraciones intersectoriales, y el papel de cada sector en la creación de valor social y medioambiental.</li> <li><b>Programas Ejecutivos</b> El Centro programa <b>6 cursos</b> especializados en Innovación Social. Se trata de cursos de 1 a 2 semanas de duración, dirigidos a las empresas sin fines de lucro, individuos o entidades con misión Filantrópica y líderes de del Sector Público: <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de Negocio para la Sostentabilidad Ambiental</li> <li>Responsabilidad Social Corporativa: Integración estratégica y competitividad</li> <li>Programa Ejecutivo para Líderes sin Fines de Lucro</li> <li>Programa Ejecutivo para Líderes de la Filantropía</li> <li>Programa Ejecutivo en Empresariado Social</li> <li>Estrategia para Organizaciones sin Fines de Lucro</li> </ul> </li> <li><b>Cursos on-line</b> Cursos de aprendizaje acreditados para todos los innovadores sociales experimentados y aspirantes.</li> </ol>

# . Análisis individual de los centros seleccionados

Center for Social Innovation, Universidad Stanford



## MODELO DE CENTRO (Cont.)

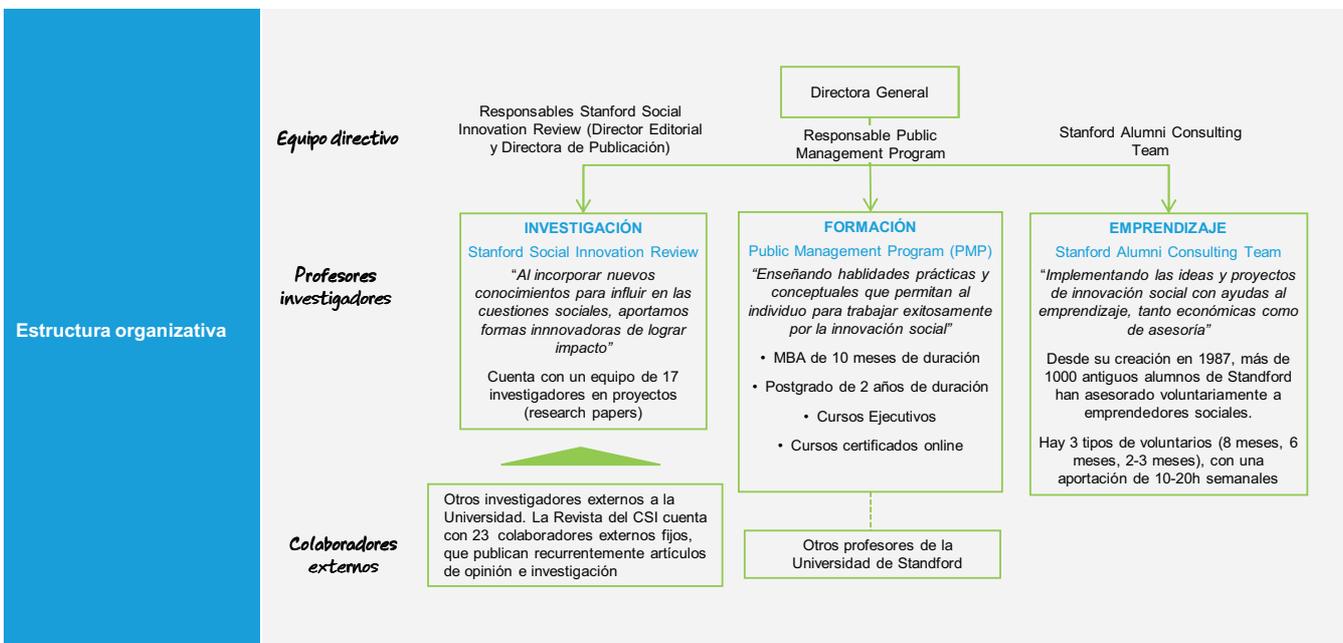
Principales actividades (cont.)	EMPRENDIZAJE	<p>El Centro apoya el emprendizaje social a través de los siguientes programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipo de Consultoría de Antiguos Alumnos</b>, ofrece servicios de consultoría de gestión para organizaciones no lucrativas. Se estima que su contribución voluntaria en 2009 estaría valorada en 3,44 millones de dólares a precios de mercado. Desde su creación en 1978, han realizado 278 proyectos de consultoría.</li> <li>• <b>Prácticas de verano</b>, de 10-12 semanas de experiencia laboral en organizaciones de beneficio público</li> <li>• <b>Becarios de la Innovación Social</b>, ofrece apoyo financiero a proyectos de emprendizaje social a los becarios que se licencian en la universidad, con ayudas de hasta 80.000 euros.</li> </ul>
	LOBBY / GOBERNANZA	<p>En junio de 2009, la <b>Oficina de Innovación Social de la Casa Blanca</b> se reunió con los líderes filantrópicos, de negocios y sin fines lucrativos de Silicon Valley, en una mesa redonda convocada por el Centro de Innovación Social</p> <p>El centro se atribuye un efecto dinamizador de la materia y dice "estar encantado de que muchas organizaciones estén siguiendo nuestros pasos". Cita los siguientes ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Casa Blanca</b>: creación de la <b>Oficina de Innovación Social y Participación Cívica</b> (el presidente Barack Obama, en el presupuesto del año fiscal 2010, le pedirá al Congreso que aporte \$ 50 millones en capital semilla para el <b>Fondo de Innovación Social</b>, para identificar los <b>proyectos</b> no-lucrativos más prometedores y <b>orientados a resultados</b>. El objetivo del Fondo se centrará en las áreas políticas prioritarias, como la educación, la salud, y oportunidades económicas, y se asociará con fundaciones, filántropos, y las empresas que se comprometan con la aportación de recursos, financiamiento y asistencia técnica (2009)</li> <li>• <b>Financial Times</b>: creación de la entrega de premios de Innovación Social a las compañías y personas más comprometidas (2009)</li> <li>• <b>Instituto de Aspen</b>: creación del nuevo "Programa sobre Filantropía e Innovación Social", que busca informar y maximizar el impacto de los actores sociales (2009)</li> </ul>

# . Análisis individual de los centros seleccionados

Center for Social Innovation, Universidad Stanford



## MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Center for Social Innovation, Universidad Stanford



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<b>Agentes colaboradores</b>	<p>Muy ligado al mundo empresarial de Silicon Valley. Colaboran con múltiples empresas para incluir casos de estudio en sus programas formativos.</p> <p>La mayor parte de estos casos de estudio se refieren a empresas u organismos que han desarrollado algún modelo de éxito en las siguientes materias(véase apartado de "resultados de la investigación):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gestión de ONGs,</b></li><li>• <b>Aplicación de la RSC en las empresas,</b></li><li>• <b>Emprendizaje social,</b></li></ul> <p>Por lo tanto, coincidiendo con el enfoque de la investigación desarrollada por la Business School de ESADE, Barcelona, las líneas de investigación y la transferencia de sus resultados están muy ligados al tejido empresarial. Esta es una conclusión fácilmente inteligible, teniendo en cuenta la naturaleza del agente promotor del centro.</p>
<b>Presencia internacional</b>	<p>A pesar de centrar su ámbito de actuación en USA, tiene una gran presencia internacional en el ámbito de la prospección en innovación social.</p> <p><i>El ranking conjunto del World Resources Institute y el Aspen Institute "Beyond Green Pinstripes 2009", que clasifica a las Escuelas de Negocio de todo el mundo en función de su nivel de excelencia en diferentes aspectos, sitúa a Stanford como la 4º escuela de negocios del mundo en el ámbito de la responsabilidad social (entre más de 100 escuelas participantes)</i></p> <p>Asimismo, el CSI de Stanford destaca las siguientes alianzas internacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participa activamente en la Alianza Internacional <b>The Conversations Network</b>. La Red dinamiza Conversaciones (con grabaciones de audio) entre sus miembros internacionales: Ashoka, Mineral Acquisition Partner, Craigslist Foundation, Eduweave, Fora.tv, Rocky Mountain Institute, Skoll Foundation, CSI Satnford.</li><li>• Mantiene una estrecha colaboración con el <b>Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona.</b></li><li>• Y tiene una red muy <b>amplia de colaboradores</b> con innumerables Agentes Profesionales del ámbito Social y Filantrópico de Estados Unidos.</li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Center for Social Innovation, Universidad Stanford



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### Definición

- Define la innovación social como "toda aquella **solución novedosa a un problema social** que sea más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los **intereses de la Sociedad** en su conjunto y no a los intereses particulares".
- **Diferencia la innovación social de los conceptos de "emprendizaje social" y "empresa social"**: aunque estos dos conceptos se han convertido en punto de encuentro para gente que trata de mejorar el mundo, el cambio social puede ocurrir fuera de ellos. Estas dos nociones son positivas, pero no es suficiente cuando se trata de entender y crear el cambio social. De hecho, la innovación social es un mejor vehículo para hacer esto. La Innovación Social centra su atención en las ideas y soluciones que crean valor social, no sólo a los individuos y organizaciones, así como los procesos mediante los cuales se generan.
- **Ejemplos concretos** de proyectos de innovación social:
  - ✓ **Charter schools**: escuelas primarias o secundarias en los Estados Unidos que reciben fondos públicos, pero se han liberado de algunas de las normas, reglamentos y estatutos que se aplican a otras escuelas públicas, a cambio de algún tipo de rendición de cuentas para producir determinados resultados, que se establecen en la "Carta" de cada escuela. Algunas escuelas charter ofrecen un plan de estudios que se especializa en un campo determinado; por ejemplo, las artes, matemáticas, etc. Otras tratan de ofrecer una educación mejor y más eficiente en general que la recibida en escuelas públicas. Algunas escuelas charter están fundadas por profesores, padres, o activistas que se sienten limitados por las escuelas públicas tradicionales.
  - ✓ **Comercio de emisiones**: Un programa de control de la contaminación que utiliza incentivos económicos para reducir las emisiones. Se fija un límite en la cantidad total que puede ser emitida de un determinado contaminante, y se emiten permisos para contaminar a aquellas empresas participantes. Aquellos con mayores emisiones pueden comprar créditos a las empresas que han reducido sus emisiones. Con el tiempo, la contaminación se reduce.
  - ✓ **Comercio Justo**: Un movimiento social organizado, que establece las normas para darse de alta para comercializar el café, chocolate, azúcar y otros productos. Al certificar que los comerciantes pagan a los productores un salario digno y cumplen con otras normas sociales y medioambientales, el movimiento de Comercio Justo mejora las vidas de los agricultores y promueve la sostenibilidad ambiental.
- Los tres **mecanismos clave que impulsan la innovación social** contemporánea:
  - ❖ Intercambios de ideas y valores
  - ❖ Los cambios en los roles y las relaciones
  - ❖ La integración de capital privado con apoyo público y filantrópico

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Center for Social Innovation, Universidad Stanford



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Líneas de investigación	<p>Cuenta con un amplio equipo de investigadores en prácticamente todos los ámbitos de la innovación social, y estructura los proyectos de manera desagregada y ordenada en función de las siguientes <b>líneas de investigación</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Arte, Cultura y Religión</li> <li>•<b>Responsabilidad Social Corporativa</b></li> <li>•Desarrollo Económico</li> <li>•<b>Educación</b></li> <li>•<b>Entorno</b></li> <li>•<b>Gobierno</b></li> <li>•Sistema <b>sanitario</b></li> <li>•<b>Derechos Humanos</b></li> <li>•Gestión de <b>organizaciones no lucrativas</b></li> <li>•Filantropía, <b>Inversión Responsable</b></li> <li>•<b>Emprendizaje Social</b></li> </ul>																																				
Resultados de la investigación (cursos de formación en MBA, Casos de estudio, Proyectos de investigación)*	<p>Los resultados de la <b>actividad investigadora</b> se divulgan a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Artículos Stanford Social Innovation Review</b> (revista trimestral): alrededor de 100 artículos publicados al año por profesores investigadores del Centro y otros profesores de Stanford o profesionales colaboradores (en total son 29 "contributors")</li> <li>2. <b>Proyectos de investigación (Research Papers)</b>: financiados principalmente por donaciones anuales de los sponsors, no mediante asignación directa de recursos a proyectos concretos.</li> </ol> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #0070C0; color: white;"> <th>Líneas de investigación</th> <th>Nº de proyectos</th> <th>Ejemplos de proyectos de investigación concretos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Arte, Cultura y Religión</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Los vientos de cambio: el movimiento progresivo y la burocratización de Ahorro</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad Social Corporativa</td> <td style="text-align: center;">17</td> <td>Los Graduados MBA quieren trabajar para Empleadores responsables y éticos</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo Económico</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td>Ayudar a los pobres a ayudarse a sí mismos: ¿Cooperar o saldar la deuda?</td> </tr> <tr> <td>Educación</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Las preferencias del profesorado sobre dónde impartir pueden perjudicar a las escuelas urbanas</td> </tr> <tr> <td>Entorno (desarrollo sostenible)</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Los efectos del E-Reciclaje en el diseño de nuevos productos</td> </tr> <tr> <td>Gobierno</td> <td style="text-align: center;">14</td> <td>Competiendo por la Sociedad a través de las TIC</td> </tr> <tr> <td>Healthcare</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td>Haciendo que el mercado trabaje: 5 pasos para un Sistema Sanitario mejor</td> </tr> <tr> <td>Derechos Humanos</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Los estereotipos raciales pueden ser incoscientes, pero deben ser reversibles</td> </tr> <tr> <td>Gestión de organizaciones no lucrativas</td> <td style="text-align: center;">21</td> <td>¿Deberían las organizaciones caritativas pedir "tiempo como voluntario" en lugar de dinero a sus donantes?</td> </tr> <tr> <td>Filantropía, Inversión Responsable</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Capitalismo sostenible</td> </tr> <tr> <td>Emprendizaje Social</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>El significado del Emprendizaje Social</td> </tr> </tbody> </table>	Líneas de investigación	Nº de proyectos	Ejemplos de proyectos de investigación concretos	Arte, Cultura y Religión	8	Los vientos de cambio: el movimiento progresivo y la burocratización de Ahorro	Responsabilidad Social Corporativa	17	Los Graduados MBA quieren trabajar para Empleadores responsables y éticos	Desarrollo Económico	12	Ayudar a los pobres a ayudarse a sí mismos: ¿Cooperar o saldar la deuda?	Educación	7	Las preferencias del profesorado sobre dónde impartir pueden perjudicar a las escuelas urbanas	Entorno (desarrollo sostenible)	5	Los efectos del E-Reciclaje en el diseño de nuevos productos	Gobierno	14	Competiendo por la Sociedad a través de las TIC	Healthcare	12	Haciendo que el mercado trabaje: 5 pasos para un Sistema Sanitario mejor	Derechos Humanos	5	Los estereotipos raciales pueden ser incoscientes, pero deben ser reversibles	Gestión de organizaciones no lucrativas	21	¿Deberían las organizaciones caritativas pedir "tiempo como voluntario" en lugar de dinero a sus donantes?	Filantropía, Inversión Responsable	4	Capitalismo sostenible	Emprendizaje Social	1	El significado del Emprendizaje Social
Líneas de investigación	Nº de proyectos	Ejemplos de proyectos de investigación concretos																																			
Arte, Cultura y Religión	8	Los vientos de cambio: el movimiento progresivo y la burocratización de Ahorro																																			
Responsabilidad Social Corporativa	17	Los Graduados MBA quieren trabajar para Empleadores responsables y éticos																																			
Desarrollo Económico	12	Ayudar a los pobres a ayudarse a sí mismos: ¿Cooperar o saldar la deuda?																																			
Educación	7	Las preferencias del profesorado sobre dónde impartir pueden perjudicar a las escuelas urbanas																																			
Entorno (desarrollo sostenible)	5	Los efectos del E-Reciclaje en el diseño de nuevos productos																																			
Gobierno	14	Competiendo por la Sociedad a través de las TIC																																			
Healthcare	12	Haciendo que el mercado trabaje: 5 pasos para un Sistema Sanitario mejor																																			
Derechos Humanos	5	Los estereotipos raciales pueden ser incoscientes, pero deben ser reversibles																																			
Gestión de organizaciones no lucrativas	21	¿Deberían las organizaciones caritativas pedir "tiempo como voluntario" en lugar de dinero a sus donantes?																																			
Filantropía, Inversión Responsable	4	Capitalismo sostenible																																			
Emprendizaje Social	1	El significado del Emprendizaje Social																																			

\* Algunos proyectos, cursos o casos de estudio pueden estar asociados a más de una línea de investigación

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Center for Social Innovation, Universidad Stanford



## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación (cursos de formación en MBA, Casos de estudio, Proyectos de investigación)\*

En cuanto a la **actividad formativa**, en los MBA se imparten cursos específicos asociados a cada línea de investigación:

Líneas de investigación	Nº de cursos	Ejemplos de cursos específicos dentro del MBA
Arte, Cultura y Religión	1	Cómo los individuos descubren caminos para adquirir compromisos significativos
Responsabilidad Social Corporativa	5	Work and Family
Desarrollo Económico	4	Economía internacional: Políticas y Teoría
Educación	2	Introducción a las políticas de educación
Entorno (desarrollo sostenible)	5	Iniciando, desarrollando y financiando el "green marketin"
Gobierno	3	Seguridad Nacional: operaciones, estrategia, y aplicación
Healthcare	3	Política de Asistencia Sanitaria en USA
Derechos Humanos	3	Lamujer en las organizaciones
Gestión de organizaciones no lucrativas	1	La gestión estratégica de las organizaciones no-lucrativas
Filantropía, Inversión Responsable	0	No hay cursos específicos
Emprendizaje Social	6	El poder de la tecnología Social

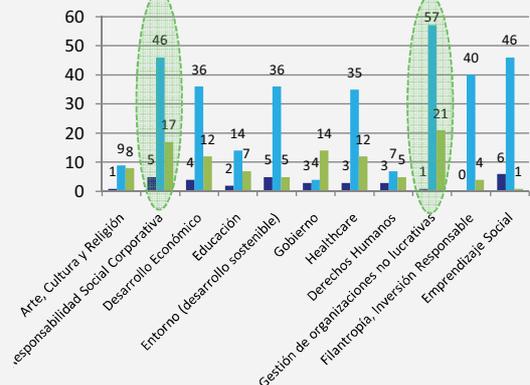
Los casos de estudio de empresas, proyectos e ideas de innovación social son uno de los principales input de los cursos MBA:

Líneas de investigación	Nº de Casos de Estudio
Arte, Cultura y Religión	9
Responsabilidad Social Corporativa	46
Desarrollo Económico	36
Educación	14
Entorno (desarrollo sostenible)	36
Gobierno	4
Healthcare	35
Derechos Humanos	7
Gestión de organizaciones no lucrativas	57
Filantropía, Inversión Responsable	40
Emprendizaje Social	46

■ CURSOS MBA  
 ■ CASOS DE ESTUDIO  
 ■ PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (Research papers)

Nº de Research Papers publicados al año /  
 Nº de investigadores en plantilla = **0,7**

"Recursos" de investigación llevados a cabo por el CSI Stanford, desde su creación en el año 2000



Fuente: web ISI Esade. Base de datos de Recursos de investigación (Research Resources)

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Social Innovation Center, INSEAD



#### MODELO DE CENTRO

<p><b>Descripción del centro</b></p>	<p><b>El Social Innovation Center es uno de los 16 "centros de excelencia" de investigación que tiene el Business School INSEAD, Francia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abu Dhabi Centre for Executive Education and Research,</li> <li>• Asia Pacific Institute of Finance (APIF),</li> <li>• Centre for Decision Making and Risk Analysis (CDMRA),</li> <li>• eLab@INSEAD (eLab - economía digital),</li> <li>• INSEAD Blue Ocean Strategy Institute,</li> <li>• INSEAD Centre for Human Resources in Asia (ICHRA),</li> <li>• <b>INSEAD Gender Diversity Initiative,</b></li> <li>• INSEAD Global Leadership Centre (IGLC),</li> <li>• INSEAD Leadership Initiative,</li> <li>• INSEAD-PricewaterhouseCoopers Research Initiative on High Performance Organizations,</li> <li>• <b>INSEAD Social Science Research Centre (ISSRC),</b></li> <li>• INSEAD-Wharton Center for Global Research and Education,</li> <li>• Learning Innovation Centre,</li> <li>• The Rudolf and Valeria Maag International Centre for Entrepreneurship (ICE)</li> <li>• Wendel International Centre for Family Enterprise (WICFE)</li> <li>• <b>Social Innovation Center</b></li> </ul> <p>Con tres campus en Europa (Francia), en Asia (Singapur) y en Oriente Medio (Abu Dhabi), un centro de investigación en Israel y una oficina en Nueva York, INSEAD expande el alcance de sus programas de educación empresarial y la investigación a tres continentes.</p> <p>El Centro de Innovación Social de INSEAD se constituye como una <b>"plataforma de investigación"</b> en el año 2007, se trata de la <b>fusión de 5 grupos de investigación</b> que venían trabajando desde el año 2003.</p> <p>* La principal diferencia entre el Social Innovation Center y el Social Science Research Centre (ISSRC) es que este segundo consiste en ofrecer a los profesores de la Universidad de INSEAD una herramienta interna de "estado del arte" que ofrece traducción, programación, recopilación de datos, ingreso de datos y análisis de datos, mientras que el Centro de Innovación Social reúne a grupos de investigación concretos que realizan su propia investigación.</p>
<p><b>Misión Visión</b></p>	<p>"Haciendo suyas la misión y visión de INSEAD, el Centro de Innovación Social es una <b>plataforma global</b> para la <b>investigación interdisciplinaria</b> y la <b>participación</b> en el ámbito de la innovación social".</p> <p>"Como institución educativa, nuestra misión es promover un ambiente de <b>aprendizaje no dogmático</b> que reúne a <b>personas, culturas e ideas de todo el mundo</b>, cambiando vidas y ayudando a <b>transformar las organizaciones</b> a través de la educación de gestión".</p>
<p><b>Plantilla</b></p>	<p>Equipo directivo → 2 Plantilla de soporte → 5 Equipo de investigadores o profesores asociados → 31</p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; color: green; font-weight: bold;">38 personas</div>
<p><b>Órganos de gobierno</b></p>	<p><i>No disponible</i></p>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Social Innovation Center, INSEAD



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La principal fuente de financiación del Centro de Innovación Social es la organización <b>Johnson &amp; Johnson</b></li> <li><b>Otros donantes y sponsors:</b> Randstad holding, Allander Group, Fundación Apax, Fundación cultural Banesto, ASN Bank, Dreyfus Sons and Co Ltd, Banquiers, National P&amp;K Securities S.A.</li> </ul>	<b>Privada</b>
<b>Principales actividades</b>	INVESTIGACIÓN	<p>La actividad de investigación se refleja sobre todo en la <b>participación en múltiples revistas y publicaciones especializadas</b>, y numerosos <b>casos de estudio</b>.</p> <p>Además, tiene publicaciones propias, pero no es éste el principal resultado de la actividad investigadora.</p>
	SENSIBILIZACIÓN	Más que orientada a la movilización de la Sociedad, está dirigida a <b>facilitar la gestión al empresariado social</b> .
	EMPRENDAJE	Mantiene una estrecha <b>colaboración con empresas y organizaciones del tercer sector</b> para ofrecer a los alumnos de MBA la oportunidad de realizar prácticas durante 4 meses.
	FORMACIÓN	<p><b>MBA y Doctorado.</b> Dentro del MBA, se programan <b>8 cursos anuales especializados en Innovación Social</b>. Además, el SIC ofrece <b>2 cursos anuales de matrícula abierta</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa INSEAD de emprendizaje social: habilidades de liderazgo y marco de actuación para el emprendizaje de organizaciones sociales</li> <li>Programa de Gestión en el Sector Humanitario: habilidades gestión para un sector vital</li> </ul>
<b>Estructura organizativa</b>	<p><i>Equipo directivo</i></p> <p style="text-align: center;">Directora General &amp; Director Asociado</p> <pre> graph TD     DG[Directora General &amp; Director Asociado] --- A1[Área Responsabilidad Social y Ética]     DG --- A2[Área Gestión Sanitaria]     DG --- A3[Área Investigación de Humanidades]     DG --- A4[Área Empresariado Social]     DG --- A5[Área Sostenibilidad]     A1 --- S1[4]     A2 --- S2[12]     A3 --- S3[4]     A4 --- S4[7]     A5 --- S5[4]     S1 --- S[Asistente a la Dirección, Asistente Administrativo, Responsable de Marketing y Comunicaciones, y 2 Co-responsables del Centro]     S2 --- S     S3 --- S     S4 --- S     S5 --- S                     </pre> <p><i>Profesores investigadores</i></p> <p><i>Staff de soporte</i></p> <p style="text-align: center;">Asistente a la Dirección, Asistente Administrativo, Responsable de Marketing y Comunicaciones, y 2 Co-responsables del Centro</p>	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Social Innovation Center, INSEAD



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

Agentes colaboradores	Tiene como investigadores a profesores también de otros centros universitarios como Columbia Business School, o Navarra Business Schools. Por lo tanto, es un ejemplo de colaboración intrauniversitario a nivel internacional, sin necesidad de crear estructuras mientras se pueda tejer alianzas.
Presencia internacional	<p>“INSEAD es miembro fundador de la <i>European Union Academy of Business in Society</i> (y ahora su Equivalente de Asia), junto con empresas tales como IBM, Shell y Unilever”.</p> <p>“También desempeña un papel activo en organizaciones como <i>World Economic Forum</i> y <i>Global Compact</i>. Como ejemplo de presencia internacional, destaca el trabajo realizado junto con el Servicio Nacional de Asistencia Sanitaria del Reino Unido”</p>

#### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Definición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Define la innovación social como “la introducción de <b>nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado</b> que se traducen en una <b>economía, medioambiente y prosperidad social sostenible</b>”.</li><li>• “A lo largo de la historia, las empresas y sus dirigentes se han enfrentado a continuos desafíos y, a través de la innovación, han afrontado esos retos. Los desafíos medioambientales y sociales a los que se enfrentan hoy en día los negocios, presentan una nueva y excitante frontera para la innovación. Nosotros la llamamos <b>innovación social</b>”.</li></ul>
------------	---

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Center, INSEAD



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Líneas de investigación

La investigación se divide en las temáticas que estudian cada uno de sus 5 Grupos de Investigación:

#### Responsabilidad Social y Ética

- RSC
- Ética de los negocios y marketing desde la perspectiva normativa
- Consumerismo ético
- Ética de los impagos
- La apertura de las fronteras de la empresa (responsabilidad con el trabajador)

#### Gestión Sanitaria

- La cadena de valor del sistema sanitario
- La excelencia en la atención sanitaria
- Informar sobre políticas sanitarias

#### Investigación de Humanidades

- Prepararse ante los desastres naturales
- Coordinación de la acción de respuesta durante los desastres naturales
- Colaboración intersectorial antes y durante los desastres naturales

#### Empresariado Social

- Marco conceptual para el Emprendizaje Social
- Innovación en los modelos de negocio
- Fomento de las innovaciones sociales
- Retos en la Gestión de empresas sociales

#### Sostenibilidad

- Nivel micro: Estrategias de Sostenibilidad
- Nivel medio: Sistemas de Producción y Consumo Sostenibles
- Nivel macro: Sociedades sostenibles

Asimismo, estos grupos de investigación colaboran en tres iniciativas desarrolladas por otros centros de INSEAD:

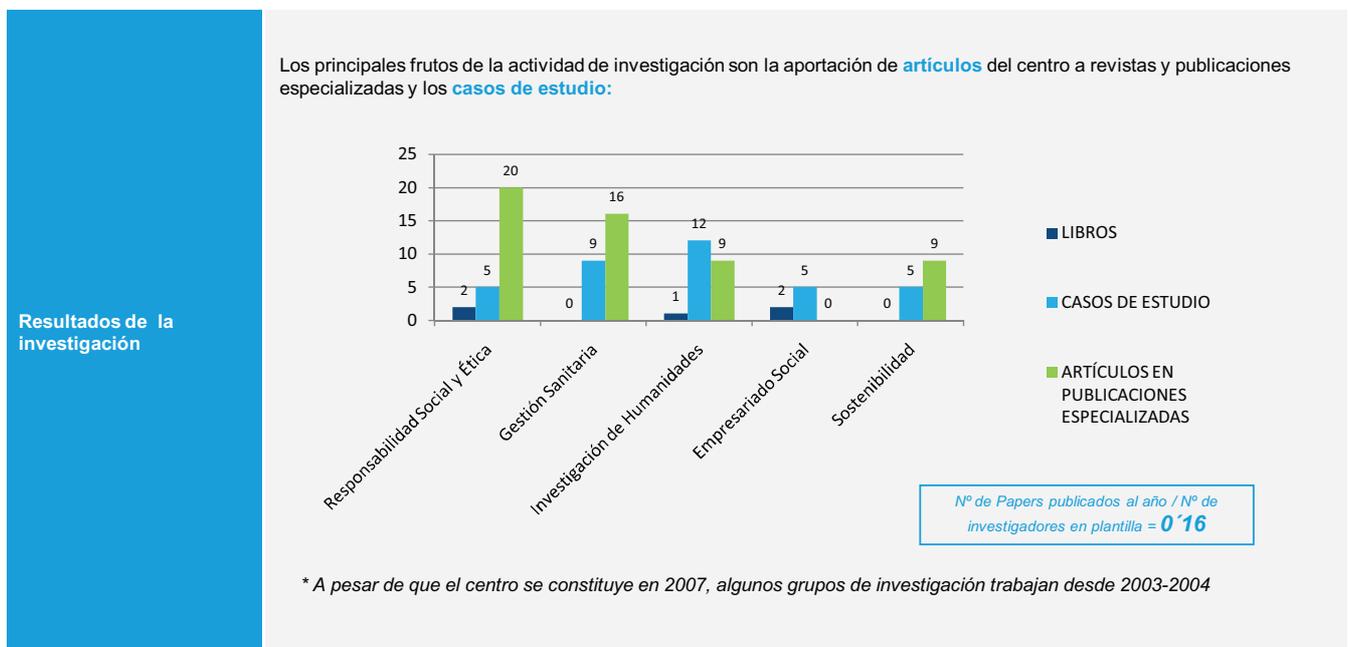
- **África:** "creación de una plataforma para investigar en la cooperación al desarrollo del continente africano"
- **Gobernanza Global:** "trata de agrupar a los actores globales para establecer nuevos sistemas de gobierno que hagan frente al cambio climático y otros problemas mundiales, al tiempo que se mantiene la competitividad empresarial"
- **Impacto Social:** "pretende identificar las mejores prácticas para la medición y clasificación del impacto en empresas sociales, desarrollo y respuesta humanitaria"

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Center, INSEAD



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Social Innovation Centre, CRISES



#### MODELO DE CENTRO

##### Descripción del centro

CRISES es una **organización interuniversitaria y pluridisciplinaria** que agrupa a investigadores afiliados principalmente a 7 Universidades Públicas:

- Université du Québec à Montréal (UQAM),
- Université du Québec en Outaouais (UQO),
- Université du Québec à Rimouski (UQAR),
- Université Laval, Université Concordia,
- École des hautes études commerciales de Montréal (HEC Montréal),
- Institut national de la recherche scientifique Urbanisation,
- Culture et Société (INRS-U.C.S.).

La forma jurídica del centro es "**Unidad administrativa autónoma**", perteneciente al Vice-rectorado de Investigación y Creación, de la Universidad UQAM. **Se define como un Centro de Investigación sobre Innovaciones Sociales**

CRISES se creó en el año **1988 en el seno de la Universidad de UQAM**, y es **en 1999 cuando se le unen el resto de universidades** y constituye como el actual centro intrauniversitario.

Su ámbito de actuación es regional, y la investigación que desarrolla se circunscribe a Quebec.

La articulación de CRISES es un **ejemplo novedoso de articulación**, que busca sinergias en las distintas líneas de investigación llevadas a cabo por diferentes universidades de una misma región, y fomentar un entorno de investigación alineado para dar respuesta a unos objetivos compartidos.

- La sede se ubica en la Universidad UQAM, y cada una de las restantes universidades tiene un "polo" o delegación territorial.
- Para garantizar que todos los miembros y todas las instituciones afiliadas son capaces de utilizar el grupo en su beneficio, CRISES defiende los principios de equidad y la descentralización en el intercambio de recursos, el liderazgo de proyectos y puestos de responsabilidad.
- Es importante distinguir entre la gestión general de CRISES, y las actividades locales de los miembros de afiliados a las crisis, que respaldan a sus propios investigadores y asistentes de investigación.
- A las 6 universidades que acompañan a UQAM se les invita a asumir la responsabilidad de las actividades comunes (tales como el control contable), especialmente desde que se utilizan los "procesos de contabilidad basados en la actividad".

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Social Innovation Centre, CRISES

#### MODELO DE CENTRO

<p><b>Misión Visión</b></p>	<p>"El objetivo principal de CRISES es <b>producir y difundir nuevos estudios</b> sobre la innovación social y la transformación social, <b>centrándose principalmente en el caso de Québec</b>".</p> <p><b>Los objetivos de CRISES son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Producir y difundir los nuevos conocimientos</b> relativos a las innovaciones y transformaciones sociales;</li> <li>• Proporcionar un <b>lugar de concertación</b> y coordinación para las actividades de investigación;</li> <li>• Favorecer el surgimiento de <b>nuevas pistas de investigación</b> fundamental y aplicada;</li> <li>• <b>Desarrollar nuevas asociaciones;</b></li> <li>• Organizar actividades científicas y de <b>transferencia de conocimientos;</b></li> <li>• <b>Capacitar a jóvenes investigadores.</b></li> </ul>
<p><b>Plantilla</b></p>	<p>Equipo directivo → 15</p> <p>Investigadores (profesores universitarios) → 60</p> <p>Estudiantes afiliados → 148 <i>La mayoría de estos estudiantes son contratados como ayudantes o becarios</i></p> <div style="float: right; border: 1px solid green; padding: 5px; color: green; font-weight: bold;">75 personas</div>
<p><b>Órganos de gobierno</b></p>	<p><b>Consejo Ejecutivo:</b> "su cometido es aprobar la orientación y políticas generales de CRISES, autorizar su implementación, y ratificar los presupuestos"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 representante de cada uno de los Vice-rectorados de las 7 Universidades,</li> <li>• Director Gral de CRISES</li> <li>• 3 Asistentes de Dirección de CRISES</li> <li>• 2 miembros de CRISES nombrados por la Asamblea de miembros</li> <li>• Representantes de varios grupos socio-económicos</li> </ul> <p><b>Asamblea de miembros:</b> "su cometido es coordinar políticas de investigación, fomentar el trabajo académico y aprobar el Informe Anual"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros regulares</li> <li>• Miembros asociados</li> <li>• Estudiantes firmantes de un protocolo</li> </ul> <p><b>Comité ejecutivo:</b> "su cometido es aportar orientación en las políticas de investigación y la gestión del centro"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Gral de CRISES</li> <li>• 3 Asistentes de Dirección de CRISES</li> <li>• Varios representantes elegidos en la Asamblea General</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Social Innovation Centre, CRISES



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

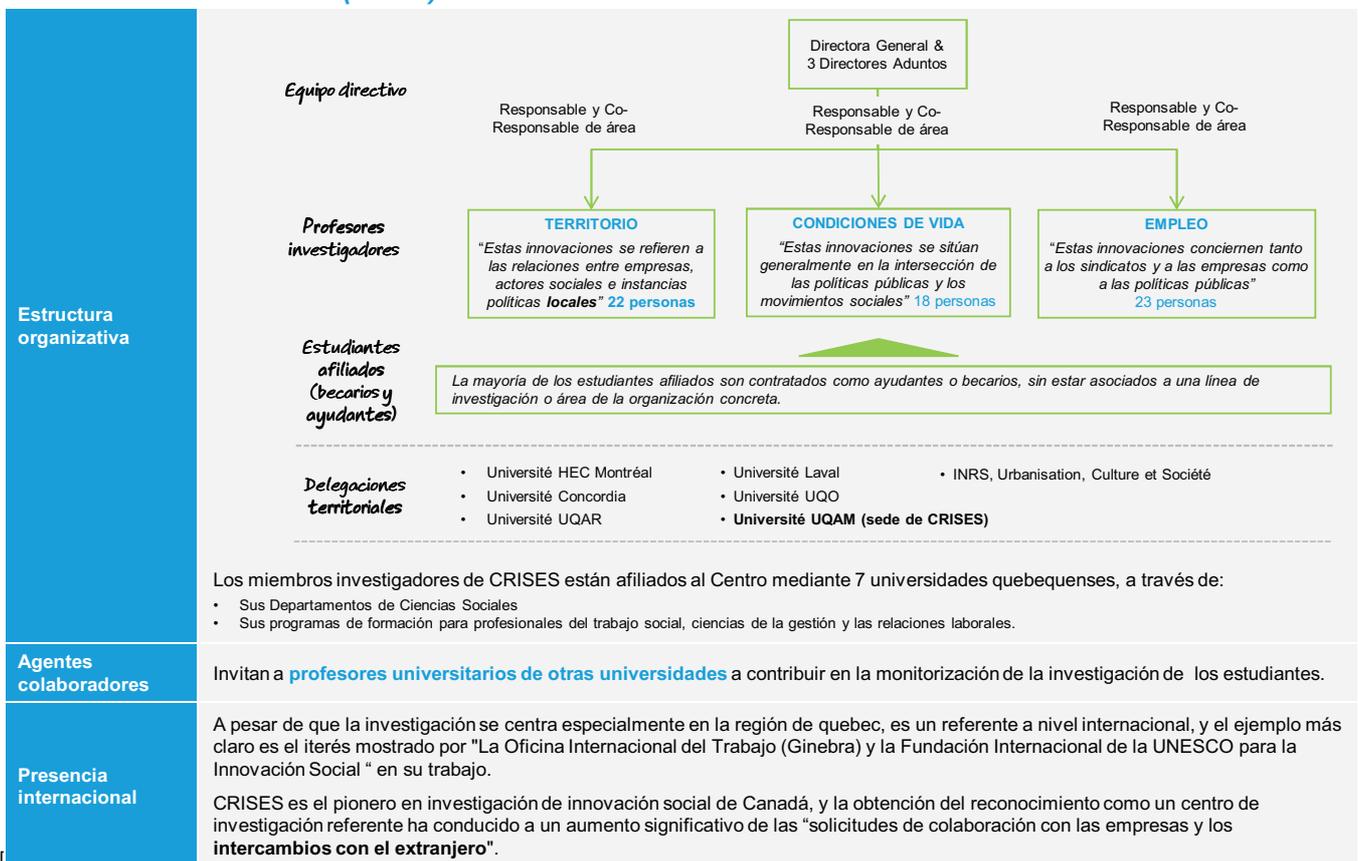
<b>Financiación</b>	<p>Se financia fundamentalmente a través del <b>Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)</b></p> <p><b>Principales colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil québécois de la recherche scientifique</li> <li>• Conseil de recherche en sciences humaines (CQRS): la agencia federal canadiense, dependiente del Ministerio de Industria, que promueve y apoya la investigación universitaria y la formación en humanidades y ciencias sociales</li> </ul> <p>Por otro lado, CRISES asegura tener "una sólida estructura de asociados" con la <b>participación de una treintena de organizaciones y empresas</b> activas en los campos relacionados de una forma u otro a nuestros tres enfoques (territorio, condiciones de vida y empleo)".</p> <p>Tal y como enuncia CRISES en sus informes corporativos corporativas, la Alliance de Recherche Universités-communautés en Économie Sociale (ARUC-ÉS) le ha ayudado a crear una sólida estructura de asociados (<i>listado no disponible</i>)</p>		<b>Principalmente pública</b>
<b>Principales actividades</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A través de sus miembros, CRISES desempeña un <b>papel central en varias redes de investigación de Quebec</b>, que no siempre tienen los recursos para explotar todo su potencial"</li> <li>• "Los miembros de CRISES supervisan <b>dos revistas académicas</b>: Économie et solidarités y Nouvelles Pratiques Sociales"</li> <li>• "Los miembros de CRISES están involucrados <b>simultáneamente en más de un centenar de proyectos de investigación</b>".</li> </ul>	
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Muchos de los trabajos de investigación se realizan en colaboración con los protagonistas socioeconómicos. CRISES lleva a cabo actividades de desarrollo de redes con la sociedad civil y se preocupa por la transferencia de conocimientos hacia la comunidad."</li> <li>• "Nuestros miembros están a cargo de al menos dos simposios anuales en el marco de la Actual Conference Francophone Association pour le Savoir (ACFAS)"</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN</b>	<b>FORMACIÓN</b>	<p>"Nuestros miembros enseñan en seis programas de doctorado y catorce programas de MBA, dirigiendo tesis sobre temas de innovación social, y supervisan proximadamente 175 estudiantes de doctorado y de MBA"</p> <p>"CRISES ofrece un ambiente estimulante para los estudiantes, y sirve como punto focal de sus vidas":</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En lo referido a los recursos, se les proporciona el espacio de trabajo y equipos que necesitan, lo que promueve la interacción entre los estudiantes y el sentimiento de pertenencia a una empresa colectiva.</li> <li>2. Los estudiantes organizan y/o participan en seminarios mensuales.</li> <li>3. Se organiza un coloquio de postgrado anual, en el que los estudiantes de las universidades afiliadas presentan sus tesis.</li> <li>4. Se consigue incluir a los estudiantes como ponentes en seminarios organizados por otros agentes, incluso internacionales.</li> </ol>	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Centre, CRISES



### MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Centre, CRISES



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

<b>Definición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Define la innovación social como “una <b>intervención de los protagonistas sociales</b> en respuesta a una aspiración, con el objetivo de satisfacer una necesidad, de aportar una solución o de aprovechar una oportunidad para <b>modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales</b>”.</li><li>• “Por innovación social, entendemos nuevas formas organizacionales e institucionales, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas prácticas, nuevos mecanismos, nuevas perspectivas y nuevos conceptos que den origen a mejoras concretas”.</li><li>• CRISES afirma que las innovaciones <b>no se dan sólo individualmente</b>, sino también <b>en diversas maneras que constituyen los sistemas</b> y, en última instancia, como la principal característica de los modelos de desarrollo emergentes.</li></ul>
-------------------	---

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Modelo de investigación</b>	<p>CRISES repite en numerosas ocasiones que sus programas de investigación son diferentes de los demás centros de investigación en innovación social de Europa y los Estados Unidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “En primer lugar, en nuestra metodología de investigación la <b>participación ciudadana</b> resulta indispensable: investigamos con sindicatos y las asociaciones patronales, grupos comunitarios y agrupaciones de mujeres”.</li><li>• En segundo lugar, incluimos a <b>organizaciones con diferente titularidad</b> (empresa privada, sector público y 3º sector).</li><li>• En tercer lugar, nuestra investigación intenta <b>establecer un vínculo entre los enfoques micro</b> (basados en la innovación) <b>y los enfoques macro</b> (que responden a la transformación social y las nuevas regulaciones).</li></ul> <p>Por lo tanto, CRISES promueve el desarrollo de nuevos enfoques de investigación y, en particular, la vinculación sistemática de diferentes enfoques y agentes. De este modo, pretende definir el <b>“Sistema de Québec de la innovación social”</b>.</p>
<b>Líneas de investigación</b>	<p>“El centro estudia y analiza las innovaciones y las transformaciones sociales a partir de tres ejes complementarios”:</p> <p><b>Innovaciones sociales y territorio:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) el papel de los protagonistas sociales y sus prácticas innovadoras en lo que respecta a las recomposiciones territoriales contemporáneas, estudiando principalmente la creación de redes sociales y sus relaciones con nuevas formas de territorialidad</li></ol>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Centre, CRISES



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

<b>Líneas de investigación</b>	<p>2) las relaciones entre empresas, actores sociales e instancias políticas locales 3) las identidades locales y sus relaciones con el desarrollo económico y social, las modalidades de gobernanza y de gobernabilidad territorial.</p> <p><b>Condiciones de vida:</b></p> <p>Estudian el mejoramiento de la calidad de vida en relación al consumo, al empleo del tiempo, al ambiente familiar, a la inserción en el mercado de trabajo, al hábitat, a los ingresos, a la salud y a la seguridad de las personas.</p> <p>Estas innovaciones se sitúan generalmente en la intersección de las políticas públicas y los movimientos sociales: servicios colectivos, prácticas de resistencia, luchas populares, nuevas maneras de producir y de consumir, etc.</p> <p><b>Trabajo y empleo:</b></p> <p>1) la organización del trabajo 2) la reglamentación del empleo 3) la gobernanza de las empresas en el sector manufacturero, en la función pública y en la economía del saber</p> <p>Los trabajos de este 3º grupo se refieren a las dimensiones organizativas e institucionales y conciernen tanto a los sindicatos y a las empresas como a las políticas públicas</p>
<b>Resultados de la investigación</b>	<p>La <b>colección de estudios de investigación</b> (base de datos muy actualizada y accesible desde la web en la que se pueden descargar los documentos resultantes de cada proyecto de investigación) está estructurada por <b>7 colecciones, en función de la tipología de los estudios:</b></p> <p><b>Estudios teóricos: ofrece el texto y el pensamiento conceptual sobre temas específicos. (más de 100 publicaciones desde el año 1990)</b></p> <p>Algunos ejemplos más recientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Gobernanza y democracia" (Noviembre 2009): clarificación conceptual de los estudios de casos empíricos presentados por los miembros de la red europea KATARSIS.</li><li>• "Innovación Social en Quebec: un sistema de innovación basado en la consulta" (Mayo 2009).</li><li>• "Gobernanza urbana de Dinamarca" (Mayo 2009)</li><li>• "El proceso de institucionalización del comercio justo" (Mayo 2009)</li></ul>

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Social Innovation Centre, CRISES



## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN (Cont.)

Resultados de la investigación

### Casos de estudio de empresas de economía social: estudios empíricos. (89 estudios desde el año 1998)

Algunos ejemplos más recientes:

- "La economía social de la empresa Le Transit y la Nelligan" (Abril 2008)
- "FEDECOCAGUA: Federación de Pequeños Productores de Café de Guatemala" (Enero 2008)
- "La cooperativa solidaria recreoturística Monte Adstock y su impacto en la cohesión social (Enero 2006)

### Casos de estudio de movimientos sociales. (27 estudios desde 2005)

Algunos ejemplos más recientes:

- "La lucha contra la fluoración del agua en Quebec" (Octubre 2009)
- "La lucha contra la privatización parcial del Parque Nacional de Mont-Orford" (Septiembre 2009)
- "La red de centros de infancia contra el proyecto de ley de 2005 sobre el cuidado de los niños en la educación infantil" (Marzo 2009)

### Tesis y memorias de algunos miembros de CRISES. (61 estudios. No son descargables en la web)

#### Colección "internacional": estudios comparativos que se publican en forma conjunta con el Departamento de Sociología de Cambio Institucional del Centro Nacional de Investigación Científica de Paris (4 publicaciones).

- "Hacia una evaluación multidimensional y la negociación de la economía social" (Marzo 2003)
- "Evaluación de la economía social, algunos problemas de la conceptualización y la metodología" (Marzo 2003)
- "El peso de la atención a los usuarios en las organizaciones y las empresas (Mayo 2002)
- "Las transformaciones y las innovaciones sociales en las empresas. Situación en Quebec y Francia en los años 1980 y 1990. (Febrero 2002)

#### Colección "fuera de la serie": reúne diversos informes de investigación (11 publicaciones desde el año 2000)

Algunos ejemplos más recientes:

- "Actas de la 9ª Conferencia de estudiantes de postgrado de crisis celebrada en la Universidad de Quebec en Montreal, 15 de marzo y 16 de 2007"
- "Actas del Simposio de 7 de estudiantes de posgrado de la crisis, celebrada en la Universidad de Laval, el 31 de marzo y 1 de abril 2005"

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation Research,  
Universidad de New Brunswick

### MODELO DE CENTRO

Descripción del centro	<p>Se trata de un <b>centro de investigación asociado a la Universidad pública</b> de la región de New Brunswick, Canadá, que realiza proyectos de investigación a demanda de clientes.</p> <p>Su <b>ámbito de actuación es regional</b>, y su <b>cartera de proyectos es muy reducida</b>, que se limita a 5 proyectos.</p>	
Misión Visión	<p>"Centre for Social Innovation Research, University of New Brunswick es un <b>centro de investigación pura y aplicada</b>".</p> <p>Se centra en la "<b>realización de proyectos bien definidos</b> sobre los <b>efectos de los cambios tecnológicos y económicos en las prácticas sociales</b>".</p>	
Plantilla	<p>Equipo directivo → 2</p> <p>Plantilla de investigadores → 7</p> <p>Investigadores colaboradores → No disponible (en función de las necesidades de los proyectos)</p> <p>Por lo tanto, el centro no cuenta con una plantilla fija de grandes dimensiones, sino que se nutre de la contratación o asociación con investigadores externos, en función de las materias o proyectos de investigación concretos.</p>	<b>9 personas</b>
Órganos de gobierno	<p>No disponible</p>	
Financiación	<p>El centro se financia a través de fondos concretos asociados a proyectos concretos. Las actividades de investigación se llevan a cabo en colaboración con diversos centros del ámbito académico, AAPP, empresas.</p> <p><b>Públicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Service New Brunswick: empresa pública de la provincia de New Brunswick, con la misión de mejorar la prestación de los servicios gubernamentales al público</li> <li>Genome Canada: organización sin fines de lucro establecida en febrero de 2000 bajo el mandato del Gobierno de Canadá para desarrollar e implementar una estrategia nacional de apoyo a los proyectos de investigación genómica y proteómica</li> </ul> <p><b>Privadas (industria):</b></p> <p>XWave: empresa de servicios de consultoría especializada en materia de Business Intelligence, Planificación de recursos empresariales y Soluciones Tecnológicas Avanzadas.</p> <p>CGI: empresa de servicios de consultoría especializada en Tecnologías de la Información</p> <p><b>Académicas:</b></p> <p>Universidad de Edimburgo: a través del centro de investigación Centre for Law and Society</p>	<b>Pública y privada</b>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick



### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<b>Principales actividades</b>	INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación aplicada del Centro está orientada a los clientes, respondiendo a las necesidades existentes tal como es concebida por los clientes.</li> <li>• Según el propio C&amp;SIR, su investigación se caracteriza por la claridad conceptual y la aplicación rigurosa de métodos cuantitativos, cualitativos y normativos.</li> </ul>
<b>Estructura organizativa</b>	<div style="text-align: center;"> <p><i>Equipo directivo</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">2 Co-directores</div>   <p><i>Profesores investigadores</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Representantes de la Universidad de New Brunswick <b>3</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Representantes de Xwave <b>1</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Representantes de CGI <b>1</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Representantes del Centre for Law and Society <b>1</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Representantes de la Universidad de Guelph <b>1</b></div> </div>   <p><i>Investigadores colaboradores</i></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Colaboran en los proyectos de investigación en función de las necesidades particulares de los mismos</div> </div>	
<b>Agentes colaboradores</b>	Trabajan todos los proyectos de investigación en colaboración con personas pertenecientes a las organizaciones asociadas	
<b>Presencia internacional</b>	Colabora con la Universidad de Edimburgo en el proyecto de e-gobernanza	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation Research, Universidad de New Brunswick



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

<b>Definición</b>	<p>No tiene una definición del concepto innovación social.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>No hacen una labor de conceptualización de la innovación social, e <b>investigan de una manera muy selectiva</b> en temas muy concretos, con temáticas micro, definidas <b>a demanda de clientes</b>.</li></ul>
-------------------	--

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Modelo de investigación</b>	Los <b>investigadores básicos de CeSIR desarrollan los equipos concretos</b> necesarios para satisfacer las necesidades de los proyectos de investigación. Los <b>investigadores colaboradores son nombrados por la duración de su participación en un proyecto</b> de investigación en particular.
<b>Líneas de investigación</b>	"Nuestra competencia se centra en <b>la ley, el análisis político y la ética</b> , y nuestras alianzas con empresas privadas de tecnología nos preparan para la resolución de una amplia gama de problemas de intersección entre la tecnología y la sociedad".
<b>Resultados de la investigación</b>	<p>Hasta la fecha ha realizado, o realiza, 5 proyectos de investigación muy concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>La e-gobernanza (financiado por el Gobierno, SNB):</b> en la provincia de New Brunswick la piedra angular del enfoque de la nueva economía de la gobernanza es Crown Corporation Service New Brunswick (SNB), la agencia de servicios de información del gobierno. Como parte del proyecto Delta del SNB, el proyecto consiste en utilizar las TIC para promover la participación ciudadana en la elaboración de políticas a través de una amplia gama de cuestiones, empezando por la consulta sobre las cuestiones definidas por el Departamento de Medio Ambiente y Gobierno Local</li><li><b>El salmón transgénico (financiado por GenomaCanada):</b> Liderado por el investigador principal, el Dr. David Castillo, de la Universidad de Guelph, la aportación al proyecto del Centro se centrará en los aspectos éticos y legales del proyecto.</li><li><b>Estudio sobre la genética de la patata (financiado por GenomaCanada):</b> la aportación al proyecto del Centro se centrará en dos áreas relacionadas: la propiedad intelectual, y su reglamentación y aplicación.</li><li><b>Enviropig; Consumo y aceptación social de los alimentos tratados biotecnológicamente:</b> Liderado por el investigador principal, el Dr. David Castillo, de la Universidad de Guelph, la aportación al proyecto del Centro se centrará en la e-consulta de los consumidores sobre diversas cuestiones de aceptación social de la introducción de la biotecnología alimentaria.</li><li><b>Propiedad intelectual:</b> la Comisión de Derecho de Canadá ha reconocido la necesidad de modernizar la institución jurídica en relación a los préstamos garantizados sobre la base de la propiedad intelectual. Se encargó en 2002 al centro preparar un informe proponiendo las reformas legales e institucionales.</li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Centre for Social Innovation, ZSI



#### MODELO DE CENTRO

Modelo de centro	El CSI de Austria es una <b>Asociación Privada de Consultoría e Investigación</b> creada en el año 1990, con ámbito de actuación internacional, y principalmente europeo.	
Misión Visión	<p>El Centro de Innovación Social (ZSI) es una <b>institución científica políticamente independiente</b>, afirmando el <b>liderazgo temático en Europa</b> para promover la innovación social y para promover una sociedad abierta y sólidamente unida.</p> <p>El ZSI trabaja en la <b>investigación socio-científica, la educación, el asesoramiento y los servicios en red</b> para <b>reducir la brecha entre las necesidades sociales y las potencialidades de la sociedad del conocimiento y la información</b>.</p> <p>Mediante la conexión de su base científica con aplicaciones prácticas, ZSI proporciona una interfaz entre las disciplinas científicas y los distintos sectores (transdisciplinariedad).</p> <p>Tiene 4 objetivos socio-económicos particulares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un <b>desarrollo social, ecológico y económico</b> sostenible de la Sociedad de la Información.</li> <li>• Facilitar la <b>integración social, cultural y económica en Europa</b></li> <li>• Participar en la aplicación y <b>utilización del Espacio Europeo de Investigación (EEI)</b></li> <li>• Desarrollar las <b>infraestructuras, la eficacia y la internacionalización de las ciencias sociales</b></li> </ul>	
Plantilla	<p>Equipo directivo → 4</p> <p>Equipo investigador / consultor → 48</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Empleo e Igualdad de oportunidades :14</li> <li>• Área de Tecnología y Conocimiento: 12</li> <li>• Área de Política de Investigación y Desarrollo: 22</li> </ul> <p>Unidad de soporte técnico → 5</p> <p>Unidad de soporte administrativo → 3</p>	<b>60 personas</b>
Órganos de gobierno	<p><b>La Junta Directiva</b> está compuesta por 5 personas (se elige cada 2 años por la Asamblea General):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director científico</li> <li>• Director de Negocio</li> <li>• Responsable del departamento "Políticas de investigación y Desarrollo"</li> <li>• Responsable del departamento "Tecnología y conocimiento"</li> <li>• Responsable del departamento "Trabajo e igualdad de oportunidades"</li> </ul> <p>La junta es responsable de la orientación estratégica de la ZSI.</p>	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Centre for Social Innovation, ZSI



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

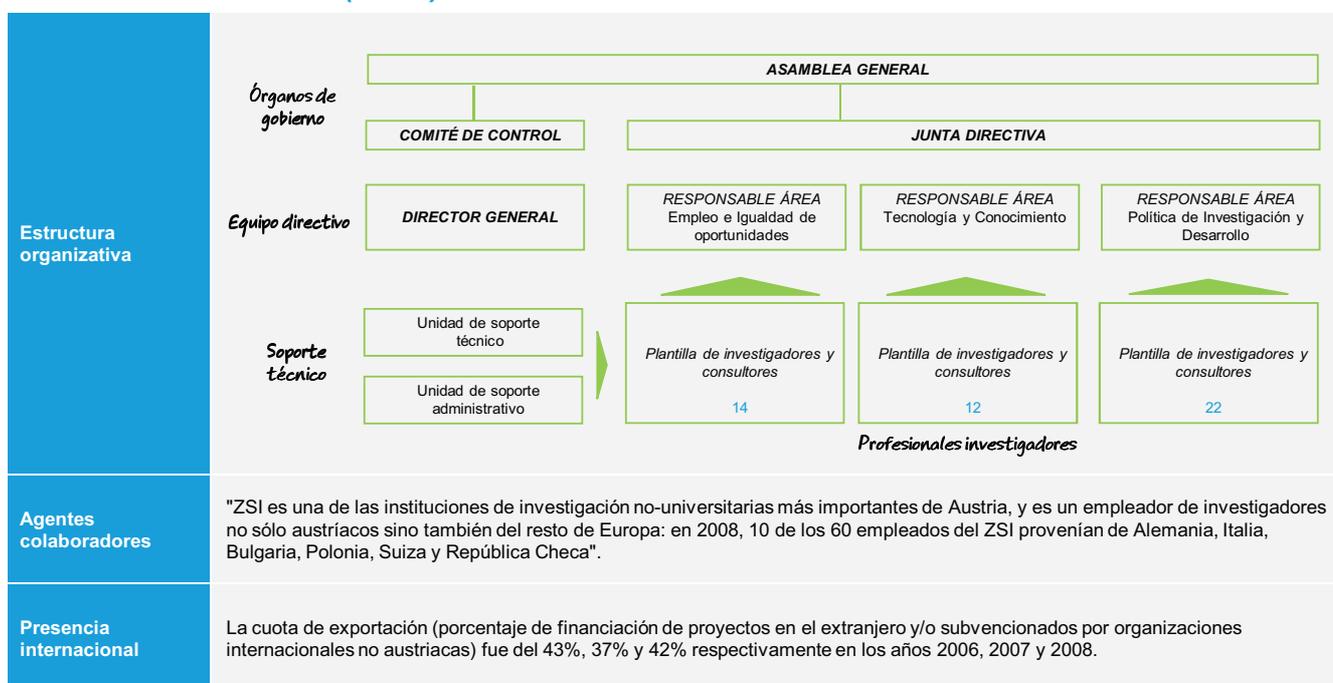
<b>Órganos de gobierno</b>	<p>Con el fin de controlar las operaciones comerciales de la Junta Directiva, la Asamblea General constituyó un <b>Comité de Control</b>. Se compone de tres representantes de los trabajadores y 2 expertos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un representante de Wirtschaftsberatung Mariahilf (oficina de asesores fiscales en Viena)</li> <li>• un representante de Forschungsförderungsgesellschaft (Agencia Austriaca para la Promoción de la Investigación)</li> </ul>	
<b>Financiación</b>	<p><b>Presupuesto del año 2008: 3.516.706 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como una organización privada sin fines de lucro, sin dependencia legal de instituciones públicas ni privadas, el <b>ZSI depende de los ingresos de su negocio</b> y subsidios concedidos a su labor científica con el fin de financiar sus actividades y la infraestructura necesaria.</li> <li>• El trabajo y la <b>financiación de la organización se realiza proyecto por proyecto</b>, resultante de la <b>participación en convocatorias de propuestas competitivas y licitaciones publicadas</b> por las autoridades públicas en los <b>niveles nacional, europeo e internacional</b>. Buena parte de los proyectos de investigación del ZSI son financiados por el 7º Programa Marco de la Unión Europea, y otros programas como eLearning, Progress, Debate Europe, Leonardo y LifeLongLearning.</li> <li>• Desde hace muchos años el ZSI es <b>apoyado financieramente por el Ministerio Austriaco de Ciencia e Investigación</b>. Sin embargo, ésta es la única financiación estructural básica del centro, que no supera el 2,07% del resultado operativo (o ingresos de explotación), frente al 25-30% de media de los centros de investigación internacionales. El ZSI argumenta que uno de los mayores inconvenientes para el desarrollo del negocio es la poca financiación fija anual, y la dependencia de obtención de financiación por proyectos, labor comercial.</li> </ul>	<p><b>Privada</b> (financ pública = 2%)</p>
<b>Principales actividades</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla la actividad investigadora en las siguientes disciplinas: "investigación básica y aplicada, las políticas de investigación, las infraestructuras de investigación, la evaluación comparativa de los organismos de investigación; financiación de la investigación, y el avance de la ciencia en la sociedad"</li> </ul>
	<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de redes de comunicación e información entre disciplinas diversas de conocimiento, gobernanza y mejora de los procesos de cooperación, especialmente en el mercado laboral</li> </ul>
	<b>CONSULTORIA en GOBERNANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Asesoría política: evaluación de proyectos, programas, políticas e instituciones, servicios de asesoramiento en materia de innovación, tecnología, e-Sociedad, y otras cuestiones sociales"</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation, ZSI



### MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation, ZSI



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### Definición

- "La innovación social se basa en las **propuestas sobre cómo afrontar los desafíos sociales**".
- "**Más allá de tratar con un problema social concreto**, las innovaciones sociales en general, deben contribuir a la adaptación y el desarrollo de muchas **formas de gobernanza**".
- A medida que avanza la globalización, las innovaciones sociales tienen relevancia en casi cualquier área de la sociedad contemporánea: Apoyado por el análisis socio-científico, el diseño y la aplicación práctica de las innovaciones sociales **no sólo afecta** a la configuración y las tendencias en el **sector de las ONGs y la sociedad civil**. También a la administración pública, las instituciones políticas, el sector empresarial y las asociaciones que se benefician de las innovaciones sociales.

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Modelo de investigación

Independientemente del área que realice el proyecto de consultoría (Área Empleo e Igualdad de oportunidades, Área de Tecnología y Conocimiento, Área de Política de Investigación y Desarrollo), el ZSI cataloga la tipología de proyectos en función de la siguiente clasificación:

- **Proyectos de investigación científica:** 131 proyectos desde 1990 (16 iniciados en 2009)
- Proyectos de asesoría política: 60 proyectos desde 1990 (3 iniciados en 2009)
- Proyectos de educación: 31 proyectos desde 1990 (1 iniciado en 2009)
- Proyectos de Redes (networks): 63 proyectos desde 1990 (3 iniciados en 2009)

Nº de Papers publicados al año / Nº de investigadores en plantilla = **0,5**

Por lo tanto, parece que **la labor de investigación, entendida como investigación científica, es una actividad principal del modelo de negocio del ZSI.**

#### Líneas de investigación

En 2008, se realizaron 76 proyectos, **tanto de investigación científica como de consultoría**, que se distribuyen así por las áreas de trabajo:

- ❖ **Área Empleo e Igualdad de oportunidades: 23**
- ❖ **Área de Tecnología y Conocimiento: 34**
- ❖ **Área de Política de Investigación y Desarrollo: 17**
- ❖ **Proyectos transversales: 2**

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation, ZSI



## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Resultados de investigación (proyectos 2008)</b>	<b>Proyectos realizados a lo largo del año 2008:</b>
	<b>Área Empleo e Igualdad de oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• WeReurope</li><li>• Foro LEED de la OCDE sobre las <b>asociaciones y Gobernabilidad Local</b></li><li>• Sozialmonitoring Vorarlberg</li><li>• Asociación estratégica en apoyo del Plan Integrado de Desarrollo Regional de la Provincia Autónoma de Voivodina</li><li>• European Citizens 'Conferencias 2009</li><li>• GEMMA - Mejora de la formulación de políticas en Género y Migración</li><li>• Conferencia de los Ciudadanos sobre el riesgo de Empresas de Energía</li><li>• Coordinación de los <b>Pactos Territoriales para el Empleo (PTE)</b> en Austria</li><li>• Análisis de nuevas competencias por sectores y actividades económicas en La Unión Europea</li><li>• ESF CoNet</li><li>• Encuesta a los directores de los centros de <b>educación de adultos</b> en Austria</li><li>• UEFA Euro 2008: Información y comunicación en el proceso de liderazgo de la policía</li><li>• Asistencia en la <b>creación de asociaciones regionales de empleo</b> en la República Checa</li><li>• Envejecimiento activo: opciones de políticas regionales</li><li>• Encuesta en Educación, acerca de los participantes en cursos de alemán</li><li>• La experiencia histórica de modelos totalitarios y autoritarios, el potencial de la democracia</li><li>• La participación y representación política de los refugiados y solicitantes de asilo en la UE</li><li>• <b>La innovación social en las empresas</b></li><li>• Día de las Redes</li><li>• Pruebas de situación en Riga</li><li>• <b>Estructura de los hogares</b> y nuevos polos de desarrollo ligados a la infraestructura social</li><li>• <b>Jóvenes Innovadores</b></li></ul> <b>Área de Tecnología y Conocimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Oficina para Cooperación Científica y Tecnológica entre la UE y México</b></li><li>• ERAWATCH Rusia</li><li>• Estrategia Frontrunnerstrategie 2020</li><li>• Programas internacionales de I+D en Austria</li><li>• Evaluación de Bosnia y Herzegovina</li><li>• BILAT-UKR: Aumento de la asociación bilateral con Ucrania en la Estrategia &amp; Tecnología</li><li>• BILAT-RUS: Aumento de la asociación bilateral con la Federación de Rusia en la Estrategia &amp; Tecnología</li><li>• Anbahnungsfinanzierung GLOBAL</li><li>• Análisis de la ERA-NET</li><li>• EULARINET - <b>Unión Europea-América Latina de Investigación e Innovación</b></li><li>• IV - Conexión de investigación socioeconómica en la dinámica de la Sociedad del conocimiento en la Unión Europea y América Latina y el Caribe</li><li>• Inconet EECA: Red de Cooperación de Europa del Este y Países de Asia Central en la Estrategia &amp; Tecnología</li><li>• SEA-UE-NET: Facilitar la colaboración Bi-Regional de diálogo en Ciencia y Tecnología</li><li>• CMB INCO.NET - Balcanes occidentales INCO-NET</li></ul>

# 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation, ZSI



## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Resultados de investigación (proyectos 2008)

- CREST Rusia
- Seguimiento científico del proyecto "Reforma de la Educación Superior, Investigación y Innovación en Kosovo"
- CIR-CE - **seguimiento científico de los programas, la cooperación, la innovación y la investigación en Europa Central**
- www.era.gv.at la plataforma de comunicación: 2006-2012
- Plataforma de Dirección de los países de los Balcanes Occidentales
- Ver-ERA.NET - Sudeste Europeo ERA-NET
- Coordinación de las "Oficinas de Ciencia e Investigación de Austria" en Sofía y Ljubljana
- Evaluación de CEEPUS
- **Cooperación entre Austria y Rusia de Investigación Científica**
- **Evaluación del programa de investigación básica en las universidades de Rusia**
- **Evaluación de la investigación estratégica COMPID**
- **Investigación de diálogo - en línea**
- Coordinación de la ASO Brno
- LAC-ACCESS - **Conexión de alta calidad de investigación entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe**
- SCORE - Fortalecimiento de la cooperación estratégica entre la UE y los Balcanes occidentales en investigación de las TICs
- Ver-science.eu Oficina de Información de la Plataforma de dirección de Estrategia y Tecnología de los Balcanes occidentales
- Anbahnungsfinanzierung WINS-TIC
- Anbahnungsfinanzierung - SEE-ERA.NET Plus
- Asesoramiento sobre el posicionamiento de Austria en el ámbito espacial
- **Los modelos de gobernanza - Evaluación comparativa de la Investigación**

### Área de Política de Investigación y Desarrollo

- Revive - Revisar y revivir planes de estudios de FP existentes
- Pareja @ MEC - Europeo de Cualificaciones en la edad de reclutamiento
- GLOBAL - Global Linkage sobre enlaces de banda ancha
- Anbahnungsfinanzierung - mica2 - los medios de comunicación en el sector industrial
- Anbahnungsfinanzierung - IntelLeo
- Anbahnungsfinanzierung - Stellar
- Anbahnungsfinanzierung - Smart Charting
- EA-TEL Escuela de Verano
- COMEIN: **Comunidades Online para facilitar la inclusión social de jóvenes marginados**
- EU4ALL - **enfoque europeo unificado para el aprendizaje permanente asistido**
- **Apoyo a la Alfabetización Digital**
- E-Start - Alfabetización digital de la Red de Educación Primaria y Secundaria
- ICamp - campus de aprendizaje intercultural innovador, incluyente e interactivo
- IFAC - **Información para el Derecho a Decidir: Empoderamiento de las Mujeres Jóvenes a través del aprendizaje de Profesiones técnicas y Formación en ciencia**
- LEMAIA - **Aprender metodologías de enseñanza**
- mature@eu - apoyo a empresarios en la contratación y selección de personas mayores
- **Open Innovation**

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Institute of Social Innovation, Grecia

#### MODELO DE CENTRO

Descripción del centro	El Instituto es una <b>empresa de consultoría privada</b> , creada en el año 2000, y con <b>ámbito de actuación europeo</b> .	
Misión Visión	<p>El Instituto de Innovación Social es una <b>empresa independiente de investigación y consultoría</b>, fundada como una asociación de <b>científicos con experiencia técnica</b> de alto nivel y gran experiencia en el <b>asesoramiento y apoyo a la investigación</b> de las organizaciones de los <b>sectores público, privado y voluntario, tanto en Grecia como en el extranjero</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las principales actividades del Instituto se centran en la prestación de servicios de apoyo consultivo, así como la elaboración de estudios y la realización de la investigación en los ámbitos de la protección social, relaciones laborales y gestión de recursos humanos, la investigación de negocios, la política social aplicada, el desarrollo regional y el desarrollo internacional cooperación.</li> <li>El mayor compromiso del Instituto es ofertar servicios de alta calidad que ofrezcan <b>resultados aplicables y soluciones</b>, para apoyar a los clientes a alcanzar sus objetivos.</li> </ul>	
Plantilla	El equipo clave de investigadores y consultores está compuesto por 8 personas. La mayoría de nuestros consultores tienen títulos de postgrado y experiencia en investigación y gestión de proyectos en nuestros campos de operación.	<b>8 personas</b>
Órganos de gobierno	<i>No disponible</i>	
Financiación	Como empresa privada de consultoría, la financiación del centro depende en exclusiva de la venta de proyectos a los clientes.	
Principales actividades	El reto del Instituto es definir, desde una perspectiva social, las soluciones que sean pertinentes y sostenibles en el largo plazo. Centran sus esfuerzos en la <b>colocación de la innovación, el espíritu empresarial y el desarrollo en un contexto social</b> y utilizar imaginación y creatividad para <b>desarrollar y promover modelos que unan la prosperidad social con el crecimiento empresarial</b> .	
	CONSULTORÍA en GOBERNANZA	El Instituto ofrece proyectos de investigación sobre planificación estratégica, sistemas de gestión, ejecución, organización y evaluación de Ministerios Estatales, Gobiernos Locales
	INVESTIGACIÓN	"El equipo está formado por personas con formación académica avanzada y <b>amplia experiencia de investigación</b> en los ámbitos de empleo, protección social y recursos humanos". El Instituto define y centra su labor de investigación en el estudio de políticas y sistemas de financiación públicos en el ámbito de los servicios sociales. <i>No desarrolla la actividad investigadora que funciona mediante convocatorias públicas y competitivas.</i>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Institute of social innovation, Grecia



### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<b>Estructura organizativa</b>	La organización consiste en un reducido grupo de apenas 8 consultores e investigadores. <i>Organigrama no disponible.</i>
<b>Agentes colaboradores</b>	El centro asegura mantener relaciones con destacados académicos y organismos de asesoría en toda Europa .
<b>Presencia internacional</b>	<p>El Instituto de Innovación Social participa activamente en la promoción y el apoyo científico de la agenda de la RSC en Grecia y en el extranjero, siendo miembro de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la Red Helénica para la Responsabilidad Social Corporativa.</li><li>• la organización internacional Accountability: Instituto Internacional de profesionales (asociación independiente sin fines de lucro) dedicados a la promoción de la rendición de cuentas social, ética y organizacional, como condición previa para lograr el desarrollo sostenible.</li></ul> <p>Asimismo, colabora activamente con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• G &amp; D Lab Sociales (Chipre): organización que ofrece servicios especializados en los ámbitos de la política social, gestión de recursos humanos y el desarrollo regional.</li></ul> <p>Según el propio Instituto, también ha desarrollado asociaciones con los principales agentes científicos y académicos en el campo de la política social de muchos países europeos, lo cual garantiza un contacto inmediato y permanente con los avances científicos y el diálogo en los ámbitos relativos a sus actividades.</p>

### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

<b>Definición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Instituto concibe la innovación social como un proceso de <b>identificación de los problemas contemporáneos</b> o de los riesgos y la <b>búsqueda de nuevas soluciones</b> para hacer frente a estos problemas.</li><li>• En opinión del Instituto, la innovación social implica <b>nuevas ideas que transforman la política o práctica dentro del gobierno, o dentro de las empresas y las organizaciones no lucrativas.</b></li><li>• Por último, el Instituto concibe la Innovación Social como concepto y como instrumento se refiere a la <b>mejora de la calidad de vida</b> y de oportunidades económicas y abarcan ámbitos como el <b>empleo y las condiciones de trabajo, protección social y desarrollo local.</b></li></ul>
-------------------	---

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Institute of social innovation, Grecia



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Modelo de investigación

El Instituto cataloga la tipología de proyectos en función de la siguiente clasificación:

- **Estudios de investigación:** el Instituto ofrece proyectos de investigación sobre la planificación estratégica y sistemas de gestión en la ejecución, organización y evaluación de políticas en los Ministerios, Gobiernos Locales y las organizaciones de voluntarios, desarrollando una amplia red de cooperación con universidades y organismos de investigación referentes en el ámbito de la política social. Asimismo, el Instituto de Innovación Social trabaja con las autoridades locales en la preparación de los programas de desarrollo regional y estudios de viabilidad para las empresas locales de desarrollo.
- **Diseño de programas y su evaluación:** el Instituto apoya a las organizaciones del sector público y privado en el diseño y desarrollo de proyectos para obtener financiación de la UE (ej. Equal, Interreg III, Urban y Leader +)
- **Gestión de proyectos:** el Instituto proporciona servicios completos de apoyo técnico a las autoridades públicas en su gestión de proyectos financiados internacionalmente.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** el Instituto diseña e implementa un paquete integrado de servicios de apoyo a la RSC; diseño y apoyo a la ejecución de planes de acción de RSC, formación en RSC, diseños y auditorías de Informes de RSC, etc.
- **Beneficios del empleado:** el Instituto, como miembro de la Red "International Benefits Network" ofrece servicios de consultoría legal; creación y diseño de los sistemas de prestaciones específicas (prestaciones de jubilación, salud, seguro de invalidez, etc), servicios de consultoría legal para la negociación con proveedores de seguros, estrategias de comunicación con los empleados sobre los nuevos beneficios, etc.
- **Gestión de RRHH:** servicios de consultoría; diseño de sistemas de evaluación de desempeño especializados, re-ingeniería de procesos de negocio para apoyar el aprendizaje continuo y la mejora del rendimiento, etc.

Ateniéndonos a su propia definición sobre la labor de investigación que realizan, entendemos que **investigan en "el estudio de políticas y sistemas de financiación públicos" en el ámbito de los servicios sociales.**

Por lo tanto, **la labor de consultoría del Instituto tiene mayor peso que la propia labor de investigación, entendiendo ésta como "disciplina científica" que funciona mediante convocatorias públicas y competitivas.**

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Institute of social innovation, Grecia



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Líneas de investigación</b>	<p>Centran su investigación en los ámbitos de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Protección social,</li><li>• Relaciones laborales y gestión de recursos humanos,</li><li>• Investigación de negocios,</li><li>• Aplicación de políticas sociales</li><li>• Desarrollo regional,</li><li>• Cooperación internacional al desarrollo.</li></ul>
<b>Resultados de la investigación</b>	<p>Los resultados de investigación se traducen principalmente en la <b>adopción e implementación de programas públicos de política social</b>.</p> <p><b>Proyectos realizados por el Instituto:</b></p> <p><b>"Proyectos de investigación"</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio sobre el <b>mapa institucional de bienestar social</b> de Macedonia, y plan de acción para políticas de descentralización, privatización y participación de las ONGs</li><li>• Desarrollo del Plan Estratégico de <b>desarrollo regional</b> de Trichonida</li><li>• Estudio para la implementación de normas para políticas de capacitación profesional</li><li>• Estudio sobre la <b>dependencia del subsidio público</b> en Chipre</li><li>• Estudio comparativo sobre la <b>rotación laboral en Europa</b></li><li>• <b>Plan de comunicación</b> de la organización Organisation for Vocational Education and Training (OEKK)</li><li>• <b>Plan estratégico</b> para el Grupo de Voluntarios en Contra del Cáncer (de OEKK)</li><li>• Herramienta para la <b>autoevaluación sobre RSC</b> en las empresas de Economía Social</li><li>• Estudio para la <b>creación de un centro de consulta</b> para el OEKK</li><li>• Estudios para la implementación del <b>Modelo Organizativo de Aprendizaje</b> en Icecream S.A. y GRECOTEL S.A.</li><li>• Publicación del libro <b>"Organización y Gestión de los Servicios Sociales"</b> sobre la capacitación formativa</li><li>• Publicación del libro <b>"Grupos vulnerables expuestos a la exclusión social"</b></li><li>• Estudio de investigación sobre las <b>capacidades formativas de los profesionales de asistencia social</b></li><li>• Estudio benchmark sobre <b>modelos de Seguridad Social europeos</b></li><li>• Identificación de posibles alianzas entre empresas, ONGs y sindicatos para <b>combatir la discriminación a inmigrantes</b></li><li>• Estudio de <b>investigación sobre la Exclusión Social en Grecia</b></li><li>• Estudio del nuevo marco legal para las <b>familias numerosas en sistema griego de protección social</b></li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Institute of social innovation, Grecia



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Resultados de la investigación (cont.)

#### "Diseño de programas y su evaluación "

- **Diseño de programas co-financiados por la UE** para la Organización Contra las Drogas (OKANA), en materia de "Salud y Bienestar" y "Empleo y Formación Profesional"
- **Diseño de proyectos de intervención integrada para las iniciativas locales de empleo** en las regiones de Creta, Grecia Occidental, Grecia central y occidental de Macedonia.
- Evaluación externa del proyecto "Empoderamiento para un nuevo comienzo" (apoyo a ex toxicómanos) desarrollado por la Organización Contra las Drogas (OKANA)
- Evaluación externa de los proyectos ""Nuevas oportunidades para el empleo con mayor calidad de vida de trabajo" y "Mujeres, empleo y economía local" desarrollados en el marco de la iniciativa comunitaria EQUAL, que está dirigida a promover nuevas prácticas de lucha contra todo tipo de discriminación y de desigualdad en el mercado de trabajo
- Planificación de los programas para la promoción del empleo a tiempo parcial en los municipios de Deskati, Grevena y el norte de Kinouria.

#### "Gestión de proyectos"

- Unidad de Coordinación y Apoyo para las acciones de atención a las personas excluidas del mercado de trabajo
- Organización, coordinación y apoyo científico del programa de la UE para Chipre "Fortalecimiento de la capacidad de los interlocutores sociales para aplicar y desarrollar el acervo comunitario" en materia de Empleo y Asuntos Sociales"

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados



### Centre for Social Innovation, Toronto

#### MODELO DE CENTRO

Descripción del centro	El Centro de Innovación Social de Toronto es una especie de incubadora de proyectos, ideas y empresas para el sector social, <b>creada en el año 2004</b> . Se define como una "empresa social", y tiene financiación y titularidad mixta entre agentes públicos y privados.
Misión Visión	<p>Nuestra misión es <b>despertar y apoyar nuevas ideas</b> que abordan los <b>desafíos sociales, ambientales, económicos y culturales</b> a los que nos enfrentamos hoy. <b>Creamos los espacios</b> de innovación social que necesitan los agentes para prosperar esas ideas, convirtiéndonos así en un <b>catalizador para el cambio social</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos que la sociedad se enfrenta a retos sin precedentes, económicos, ambientales, sociales y culturales.</li> <li>• También creemos que <b>las innovaciones son la clave</b> para convertir estos retos en oportunidades para mejorar nuestras comunidades y nuestro planeta.</li> </ul>
Plantilla	<p><b>El equipo está compuesto por 7 personas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora General</li> <li>• Asistente a la Dirección y Coordinador de proyectos</li> <li>• Director de Programación: "supervisa las operaciones del Centro y elabora los informes trimestrales"</li> <li>• Coordinador administrativo</li> <li>• Responsable de Acogida de la Comunidad</li> <li>• Animadora de la Comunidad</li> <li>• Responsable de Comunicación</li> </ul> <p>❖ Por lo tanto, no existen investigadores en la plantilla del centro.</p>
Órganos de gobierno	<p><b>Junta Directiva</b> compuesta por 6 personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presidente: es socio de una empresa de la consultoría e investigación DECODE</i></li> <li>• <i>Tesorero: es Director General de Creative Trust, un programa de 6 años de duración para apoyar a la pymes de musicales, de teatro y danza de Toronto.</i></li> <li>• <i>4 Miembros: gente vinculada a la Universidad o empresas culturales y de comunicación</i></li> </ul>

7 personas

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Centre for Social Innovation, Toronto



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<p><b>Financiación</b></p>	<p>El éxito del Centro de Innovación Social se debe principalmente a sus 7 defensores. Cada uno de estos <b>patrocinadores principales</b> ha desempeñado un papel vital en la creación del actual centro, concebido como empresa social sostenible que apoya el trabajo de más de cien personas y organizaciones*.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Urbanspace Property Group: Se dedica a preservar y restaurar espacios y edificios con valor histórico.</b> Fundador, financiador y socio estratégico del CSI: "Margie Zeidler, Presidente de Urbanspace, ha desempeñado un papel fundamental en la conceptualización, el diseño y la co-creación del Centro".</li> <li><b>Harbinger Foundation: fundación familiar de Toronto que se define como catalizadora del cambio sostenible mediante la ayuda económica a organizaciones caritativas innovadoras.</b> Esta fundación tomó asumió un gran riesgo al adquirir el compromiso de financiación de los salarios del equipo del CSI durante los 3 primeros años. Este apoyo a largo plazo ha sido fundamental para el crecimiento del Centro.</li> <li><b>Ontario Trillium Foundation: Agencia Gubernamental de la región de Ontario que se dedica a dar ayudas a ONGs.</b> Principal fuente de financiación del centro, ha respaldado al centro con la concesión de becas para los sueldos del personal, la programación y la infraestructura.</li> <li><b>Canadian Alternative Investment Cooperative: Cooperativa canadiense de ámbito nacional que se dedica a gestionar el capital de sus inversores para ofrecer financiación y asistencia técnica a las empresas de economía social.</b> Aportó la financiación que permitió CSI a triplicar el tamaño de sus operaciones en 2007.</li> <li><b>Alterna Savings: cooperativa de crédito.</b> Se acercó a CSI en un momento crítico en la fase de crecimiento, con una línea de crédito que ha permitido tener el flujo de caja necesario para la expansión.</li> <li><b>Toronto Community Foundation: con al dotación de más de 375 fondos, es una de las fundaciones caritativas más grande de Canadá</b> Otorga la concesión de una subvención anual de 20.000 dólares para apoyar el trabajo global de comunicaciones del centro.</li> <li><b>Heritage Canada: Agencia estatal perteneciente al Ministerio de Patrimonio Canadiense y Lenguas Oficiales, responsable de las políticas nacionales y programas que promuevan la participación cultural, la ciudadanía activa y la participación en la vida cívica de Canadá.</b> Ha desempeñado un papel fundamental en la visión y creación del centro, y ha proporcionado financiación para la investigación y trabajo escrito del centro.</li> </ol>
<p><b>Principales actividades</b></p>	<p>SENSIBILIZACIÓN</p> <p>La razón de ser del centro es "facilitar al sector social el <b>uso de instalaciones</b> apropiadas, y <b>reducir sus costes de administración</b>, para que puedan así centrarse de lleno en su misión social". Además, el otro objetivo fundamental del centro es <b>acercar a los agentes sociales</b> y crear un espacio que derribe las barreras que actualmente les separan y aíslan.</p> <p><b>Po otro lado, el centro gestiona una comunidad virtual (web 2.0) muy puntera</b></p>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Centre for Social Innovation, Toronto



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<p><b>Principales actividades</b></p>	<p>EMPRENDAJE</p>	<p>El Centro de Innovación Social se ha convertido en el <b>hogar de cerca de 100 grupos con objetivos sociales</b> en sectores que van desde las artes y el medio ambiente a la justicia social y la educación. Bien mediante la utilización del espacio como sede permanente o bien mediante el uso de sus instalaciones a tiempo parcial, el CSI alberga a alrededor de 100 emprendedores sociales (empresas, asociaciones o individuos particulares).</p> <p>Como argumenta el propio centro en varias de sus publicaciones, "el compartir espacios significa más que simplemente ser compañeros de oficina; significa compartir ideas, estrategias y experiencias, así como colaborar, aprender, crecer y ser más resistentes de una manera jamás imaginable en caso de trabajar aislados".</p>
<p><b>Estructura organizativa</b></p>	<p><i>Staff Completo</i> 7 personas</p>	<pre> graph TD     DG[Director General] -.-&gt; CA[Coordinador Administración]     DG -.-&gt; DP[Director de Programación]     DG -.-&gt; RC[Responsable de comunicación]     DG -.-&gt; RA[Responsable de Acogida a la Comunidad]     RA -.-&gt; AC[Animadora de la Comunidad]     </pre>
<p><b>Presencia internacional</b></p>		<p>El CSI Toronto es miembro de las siguientes Redes internacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Hub Network</i>: Red internacional que cede espacios similares a los del Centro de Toronto para innovadores sociales en las ciudades de Londres, Bristol, Berlín, Johannesburgo, Sao Paulo, Amsterdam y Bruselas.</li> <li>• <i>Social Innovation Exchange</i>: Comunidad Global concebida y supervisada por la YoungFoundation y que aglutina a más de 400 empresas, gobiernos, fundaciones y ONGs de todo el mundo.</li> <li>• <i>Ashoka</i>: organización mundial con delegaciones nacionales, que identifica e invierte en ideas innovadoras en manos de emprendedores sociales para impulsar cambios estructurales.</li> <li>• <i>Nonprofit Centers Network</i>: es centro afincado en Estados Unidos, referente en el movimiento de prestación de espacios a ONGs afincada en Estados Unidos.</li> <li>• <i>The Melting Pot</i>: Co-espacio de trabajo similar al CSI, ubicado en Edimburgo..</li> <li>• <i>La Ruche (The Beehive)</i>: Co-espacio de trabajo similar al CSI, ubicado en París.</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Centre for Social Innovation, Toronto



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### Definición

- El centro adopta una definición sencilla que funciona:  
Innovación Social se refiere a las **nuevas ideas que resuelven** los actuales **retos** sociales, culturales, económicos y ambientales para el **beneficio de la gente y el planeta**. Aún más simple, una innovación social es una **idea dirigida al bien público**.
- Una verdadera innovación social son los **sistemas cambiantes**; la capacidad de adaptar de forma permanente las percepciones, los comportamientos y estructuras que han dado lugar a los sistemas anteriores.
- Según el centro, las innovaciones sociales **proviene de individuos, grupos u organizaciones**, y puede tener lugar en el **sector privado, el sector público y el tercer sector**. El Centro de Innovación Social opera aquí, en los espacios entre los sectores y entre los individuos, proyectos y organizaciones.

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Modelo de investigación

El Centro no es un agente investigador, **no desarrolla proyectos de investigación, ni científica ni no científica**.

#### Líneas de investigación

Se dedica a impulsar la ejecución de proyectos en muchos ámbitos de la innovación social (**empleo, arte, RSC, las TIC, nuevas tecnologías, y sobre todo, la educación de los jóvenes**) pero con una actividad de apoyo al emprendizaje y no con actividad investigadora.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### The Young Foundation

#### MODELO DE CENTRO

<b>Descripción del centro</b>	<p><b>Se trata probablemente de la referencia a nivel mundial en materia de innovación social.</b> Registrada como una Organización Benéfica y como una Compañía de Garantía Limitada en Inglaterra y Gales, su ámbito de actuación es el Reino Unido.</p> <p>Se creó en el año 2005, fruto de la fusión del Instituto de Estudios Comunitarios y el Centro de Ayuda Mutua. Tanto su financiación como su titularidad es mixta entre agentes públicos y privados.</p>
<b>Misión Visión</b>	<p>Se define como un centro de innovación social con sede en Londres, con <b>50 años de trayectoria de éxito en la creación de nuevas organizaciones</b> - públicas, privadas y sin fines de lucro -, así como <b>influir en las ideas y políticas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su negocio es la innovación social – <b>“la búsqueda y desarrollo de nuevas y mejores formas de satisfacer las apremiantes necesidades insatisfechas de la sociedad.”</b></li> <li>• Realiza investigaciones para <b>identificar y comprender las necesidades sociales y desarrollar iniciativas prácticas o instituciones para hacer frente</b> a ellas en campos tan diversos como la salud y la educación, la vivienda y las ciudades</li> </ul>
<b>Plantilla</b>	<p>Satff → 56 personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de apoyo al emprendizaje “LaunchPath”: 14 personas</li> <li>• Equipo de Investigación: 19 personas             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fellows (investigadores miembro) → 25 personas</li> </ul> </li> <li>• Equipo de innovación local: 18 personas</li> <li>• Equipo de soporte: 5 personas             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Becarios → 9 personas</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>90 personas</b></p>
<b>Órganos de gobierno</b>	<p><i>Consejo de Administración</i> compuesto por 9 personas. Entre estas personas se encuentran representantes de organizaciones o agentes de muy diversa índole: Policía, Estudio de Arquitectura, Consultora de TICs, Consultora Estratégica, Periódico, Entidad de Crédito, Universidad, Gobierno Central, Centro de acogida.</p>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### The Young Foundation



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

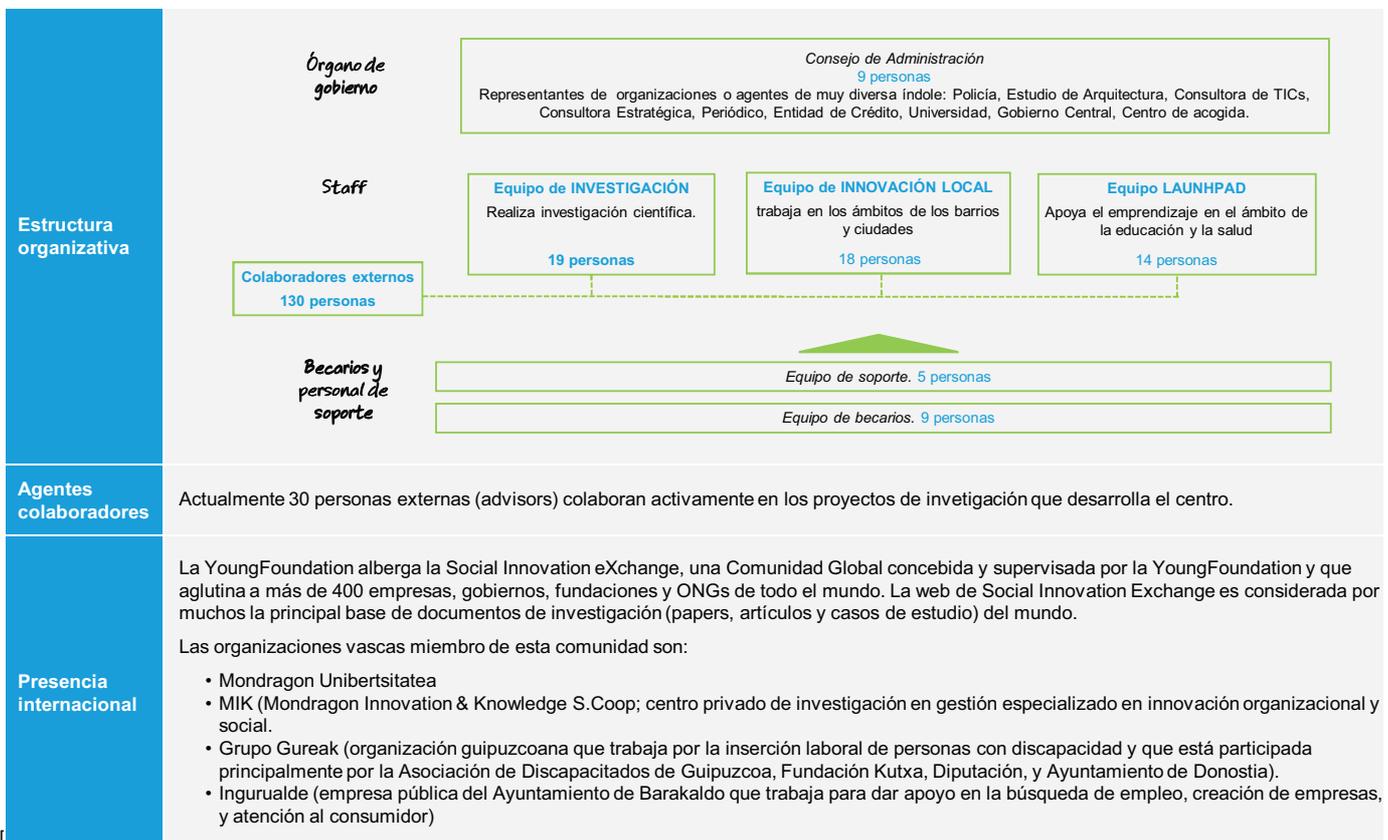
<b>Financiación</b>	<p>Su financiación depende de las donaciones de diferentes agentes: empresas, departamentos gubernamentales, autoridades locales, fundaciones de beneficencia o particulares.</p> <p>El centro tiene 2 tipos de financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación fija: los principales <b>financiadores de cuantías anuales fijas</b> son de carácter público y privado: <ul style="list-style-type: none"> <li>Baring Foundation</li> <li>Corporation of London</li> <li>Macquarie Group Foundation</li> <li>Philips Design/Royal Philips</li> <li>The Robert Gavron Charitable Trust</li> <li>SAP</li> <li>Vertex Public Sector</li> </ul> </li> <li>Financiación variable: Tiene <b>más de 100 financiadores de proyectos específicos</b>, que van desde los individuos a las corporaciones, fideicomisos o fundaciones, así como gobierno central y gobiernos locales</li> </ul>		<b>Mixta</b>
<b>Principales actividades</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>El equipo de investigación</i> estudia la dinámica de la innovación social y las necesidades sociales. Realiza investigación científica.</li> </ul>	
	<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>El equipo de innovación local</i> trabaja en los ámbitos de los barrios y el bienestar y el futuro de las ciudades</li> </ul>	
	<b>EMPRENDAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>El Equipo Launchpad</i>, "plataforma de lanzamiento", trabaja en la creación de nuevas organizaciones en el ámbito de la educación y la salud. Proporciona ayudas tanto de financiación (subvenciones, préstamos, capital) y como de asesoría para la creación de empresas u organizaciones). Launchpad aprovecha sus conexiones con el gobierno, el sector público y la industria para facilitar el crecimiento de nuevas organizaciones.</li> </ul>	
	<b>LOBBY / GOBERNANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como bien dice la propia misión de la YoungFoundation, su <b>objetivo es influir en las ideas y políticas</b>.</li> </ul>	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### The Young Foundation



#### MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

The Young Foundation



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### Definición

• A menudo se dan muchas definiciones complejas para la "Innovación". La YoungFoundation la más simple: "nuevas ideas que funcionan". Esto diferencia a la innovación de la simple mejora (que solo supone cambios incrementales) y de la creatividad (que es necesaria para la innovación pero que no tiene en cuenta su implementación".

• Por lo tanto, las innovaciones sociales se refieren, según la YoungFoundation, a las **nuevas ideas que funcionan, en alcanzar los objetivos sociales**.

También utiliza una definición más extensa de la innovación social:

• "Las **actividades y servicios innovadores** que están motivadas por el **objetivo de satisfacer una necesidad social** y que son desarrolladas y **difundidas a través de las organizaciones cuyos fines principales son sociales**".

• La YoungFoundation considera que la innovación social se tiene que dar en aquellos ámbitos en los que los modelos actuales no funcionan lo suficientemente bien:

- Envejecimiento
- Diversidad territorial de países y ciudades
- Enfermedades crónicas
- Hábitos saludables
- Transición a la vida adulta
- Criminalidad e inserción
- Felicidad
- Cambio climático

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

The Young Foundation



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Modelo de investigación</b>	Trabaja a nivel local en torno a la sede establecida en el este de Londres, pero también a nivel nacional e internacional - especialmente a través de su participación en la Red que lidera; Social Innovation Exchange.																							
<b>Líneas de investigación</b>	<p>El trabajo del equipo de investigación de YoungFoundation se ha centrado en cinco temas clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades sociales</li> <li>• Justicia</li> <li>• Pertenencia y de identidad</li> <li>• Compromiso cívico y político</li> <li>• Promoción de la Innovación</li> </ul>																							
<b>Resultados de la investigación</b>  <i>(proyectos de investigación realizados o en curso)</i>	<p><b>Necesidades sociales:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE PROYECTO</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>FINANCIADORES DEL PROYECTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mapa de necesidades emergentes e insatisfechas de Reino Unido</td> <td>programa de dos años de investigación, con el objetivo de desarrollar nuevos conocimientos sobre las necesidades sociales de Reino Unido</td> <td>Consortio de 13 organizaciones filantrópicas: Baring Foundation, Barrow Cadbury Trust, Bedford Charity, Big Lottery Fund, City Bridge Trust, City Parochial Foundation, Comic Relief, Economic and Social Research Council, John Lyon's Charity, Joseph Rowntree Foundation, Lankelly Chase Foundation, Northern Rock Foundation, Wates Foundation</td> </tr> <tr> <td>Mapa de necesidades rurales de Reino Unido e Irlanda</td> <td>El Carnegie UK Trust encargó a la YoungFoundation la elaboración de un informe con el mapa de necesidades rurales</td> <td>Carnegie UK Trust, Fundación benéfica</td> </tr> <tr> <td>NightLife</td> <td>Este proyecto apunta a conocer más sobre esta mano de obra que trabaja por las noches: la comprensión de que estos trabajadores nocturnos, los problemas a los que se enfrentan y las posibles formas de superarlos.</td> <td>n.d.</td> </tr> <tr> <td>Positional Goods</td> <td>El estudio sobre el surgimiento de nuevas desigualdades en la Gran Bretaña moderna y la importancia de la posición o status social relativo</td> <td>n.d.</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Justicia:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE PROYECTO</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>FINANCIADORES DEL PROYECTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Innovación, Justicia y Juventud</td> <td>La innovación en el sistema de justicia penal y esferas conexas. Estudia el aumento constante de la población penitenciaria, con las tendencias especialmente alarmante entre los jóvenes, los niños y las mujeres.</td> <td>Enmarcado dentro del proyecto "Innovation Catalyst" financiado por 4 ayuntamientos: Essex, Knowsley, Sheffield y Westminster</td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO	Mapa de necesidades emergentes e insatisfechas de Reino Unido	programa de dos años de investigación, con el objetivo de desarrollar nuevos conocimientos sobre las necesidades sociales de Reino Unido	Consortio de 13 organizaciones filantrópicas: Baring Foundation, Barrow Cadbury Trust, Bedford Charity, Big Lottery Fund, City Bridge Trust, City Parochial Foundation, Comic Relief, Economic and Social Research Council, John Lyon's Charity, Joseph Rowntree Foundation, Lankelly Chase Foundation, Northern Rock Foundation, Wates Foundation	Mapa de necesidades rurales de Reino Unido e Irlanda	El Carnegie UK Trust encargó a la YoungFoundation la elaboración de un informe con el mapa de necesidades rurales	Carnegie UK Trust, Fundación benéfica	NightLife	Este proyecto apunta a conocer más sobre esta mano de obra que trabaja por las noches: la comprensión de que estos trabajadores nocturnos, los problemas a los que se enfrentan y las posibles formas de superarlos.	n.d.	Positional Goods	El estudio sobre el surgimiento de nuevas desigualdades en la Gran Bretaña moderna y la importancia de la posición o status social relativo	n.d.	NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO	Innovación, Justicia y Juventud	La innovación en el sistema de justicia penal y esferas conexas. Estudia el aumento constante de la población penitenciaria, con las tendencias especialmente alarmante entre los jóvenes, los niños y las mujeres.	Enmarcado dentro del proyecto "Innovation Catalyst" financiado por 4 ayuntamientos: Essex, Knowsley, Sheffield y Westminster
NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO																						
Mapa de necesidades emergentes e insatisfechas de Reino Unido	programa de dos años de investigación, con el objetivo de desarrollar nuevos conocimientos sobre las necesidades sociales de Reino Unido	Consortio de 13 organizaciones filantrópicas: Baring Foundation, Barrow Cadbury Trust, Bedford Charity, Big Lottery Fund, City Bridge Trust, City Parochial Foundation, Comic Relief, Economic and Social Research Council, John Lyon's Charity, Joseph Rowntree Foundation, Lankelly Chase Foundation, Northern Rock Foundation, Wates Foundation																						
Mapa de necesidades rurales de Reino Unido e Irlanda	El Carnegie UK Trust encargó a la YoungFoundation la elaboración de un informe con el mapa de necesidades rurales	Carnegie UK Trust, Fundación benéfica																						
NightLife	Este proyecto apunta a conocer más sobre esta mano de obra que trabaja por las noches: la comprensión de que estos trabajadores nocturnos, los problemas a los que se enfrentan y las posibles formas de superarlos.	n.d.																						
Positional Goods	El estudio sobre el surgimiento de nuevas desigualdades en la Gran Bretaña moderna y la importancia de la posición o status social relativo	n.d.																						
NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO																						
Innovación, Justicia y Juventud	La innovación en el sistema de justicia penal y esferas conexas. Estudia el aumento constante de la población penitenciaria, con las tendencias especialmente alarmante entre los jóvenes, los niños y las mujeres.	Enmarcado dentro del proyecto "Innovation Catalyst" financiado por 4 ayuntamientos: Essex, Knowsley, Sheffield y Westminster																						

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

The Young Foundation



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Resultados de la investigación

(proyectos de investigación realizados o en curso)

#### Pertenencia e identidad

NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO
Pertenencia	Programa de trabajo que intenta conectar los aspectos más abstractos de pertenencia e identidad con el día a día, la realidad del trabajo, la comunidad, el ocio, y cómo las personas interactúan con los demás.	n.d.
Civildad	proyecto trata de entenderlas cuestiones de civildad en la Gran Bretaña contemporánea, y si la sociedad británica se está volviendo más o menos civil. El objetivo general del proyecto es hacer frente a este vacío en la comprensión y el debate en torno al tema de la "Sociedad Civil".	n.d.
Cohesión de la Comunidad	Proyecto de investigación que trata de identificar cómo las autoridades locales están trabajando con los voluntarios y comunitarios del sector para promover la cohesión	Proyecto encargado y financiado por LGA (Asociación de Municipios del Reino Unido) e IDeA, Improvement and Development Agency for local government (agencia estatal de Reino Unido)
Maslaha	Maslaha es una nueva organización, establecida por la YoungFoundation, que tiene como objetivo ayudar a los musulmanes frente a los dilemas de la vida cotidiana en la sociedad occidental	n.d.

#### Compromiso cívico y político

NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO
UpRising	Programa de liderazgo que se ha desarrollado para apoyar y formar una nueva generación de dirigentes públicos. Trata de identificar, reclutar, desarrollar y apoyar a jóvenes de entre 19 y 25 años de edad para que puedan desempeñar un papel mayor en la política y la toma de decisiones públicas	Los principales financiadores son el Servicio Nacional de Voluntariado Joven y la empresa J.P.Morgan
Extremismo	El objetivo es lograr una mejor comprensión del perfil de los simpatizantes de extrema derecha y lo que les motiva, así como la relación entre las formas de extrema derecha y otras formas de extremismo.	n.d.
Primera memoria política	Este proyecto pretende conectar las vidas de la gente con la política y la toma de decisiones por las instituciones	

#### Promoción de la innovación

NOMBRE PROYECTO	DESCRIPCIÓN	FINANCIADORES DEL PROYECTO
"How To" for Social Innovation	El proyecto trata de encuestar, sintetizar y destilar el estado de los conocimientos acerca de los métodos en el campo de la innovación social, sobre la base de profesionales e investigadores del Reino Unido y del panorama internacional	NESTA
La panadería de ideas urbanas	El proyecto es un conjunto de métodos diseñados para ayudar a las ciudades a movilizar su creatividad para resolver mejor los principales retos a los que se enfrentan, como la delincuencia, las emisiones de carbono o la educación de los más pobres	British Council
Polynet	Esta investigación muestra cómo las empresas se interrelacionan y se comunican en el espacio geográfico, con profundas consecuencias para la planificación territorial y desarrollo regional en Europa - y por ende otras regiones similares urbanas del mundo.	Proyecto co-financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y los stakeholders del proyecto en siete países del norte de Europa Occidental. La YoungFoundation es el investigador líder de este consorcio transnacional

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making Innovation Flourish

### MODELO DE CENTRO

<p>Descripción del centro</p>	<p><b>Creada en el año 1998, NESTA es la Fundación Nacional de Ciencia, Tecnología y de las Artes del Reino Unido</b>, y se define como un órgano independiente.</p> <p>Su forma jurídica es "<b>Organismo Público No Departamental</b>", que responde ante el Parlamento y se rige por un Consejo de Administración que determina la dirección estratégica, políticas y procedimientos.</p> <p>Por lo tanto, su titularidad es pública, su <b>principal ámbito de actuación es el Reino Unido, y el objeto de sus actividades es la innovación, tanto tecnológica como social.</b></p>
<p>Misión Visión</p>	<p><b>Su misión es hacer del Reino Unido un país más innovador.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NESTA resalta el <b>carácter único de sus fondos dotados</b>, que:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “nos hace ser capaces de actuar de manera diferente a los demás. Nos <b>permite adoptar una visión a más largo plazo</b>, y desarrollar modelos ambiciosos de la innovación que otras personas puedan reproducir o adaptar. Nuestra independencia y capacidad para trabajar en los distintos sectores nos <b>permite asumir mayores cargas de riesgo</b> que otros”.</li> </ul> </li> <li>• NESTA no trabaja sola. Su éxito depende de la fuerza de su <b>asociación con los innovadores, políticos, organizaciones de la comunidad, educadores y otros inversores del Reino Unido.</b></li> </ul>
<p>Plantilla</p>	<p><b>Equipo directivo → 5 personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Directos General</li> <li>Directos de inversiones</li> <li>Director de Políticas e Investigación</li> <li>Directora de Comunicación</li> <li>Jefe de operaciones</li> </ul> <p><b>Staff → 45 personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Inversiones: 8 personas</li> <li>Equipo de Programas de Innovación: 8 personas</li> <li>Equipo de Políticas e Investigación: 12 personas</li> <li>Equipo de Proyecto "Public Services Innovation Lab": 17 personas</li> </ul>

50 personas

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making Innovation Flourish

### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<p><b>Órganos de gobierno</b></p>	<p><b>Junta Directiva:</b> NESTA se rige por una Junta Directiva, que se reúne trimestralmente y es responsable de la dirección estratégica, políticas y procedimientos. Está compuesta por 13 miembros, que suelen ser nombrados por un período de dos años. Las personas de la Junta Directiva ocupan cargos de dirección en Universidades, organismos públicos, y empresas privadas.</p> <p><b>Comités de control:</b> La financiación y las decisiones de inversión son adoptadas por cuatro comités que se reúnen regularmente durante todo el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comité de programas de innovación: 9 personas</i></li> <li>• <i>Comité de Auditoría y Finanzas: 3 personas</i></li> <li>• <i>Comité de Endeudamiento: 5 personas</i></li> <li>• <i>Comité de Inversiones: 5 personas</i></li> </ul>	
<p><b>Financiación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NESTA cuenta con unos fondos de más de 300 millones de libras</b>, que provienen de fuentes públicas y privadas, y de los rendimientos de sus propias inversiones con la participación a través de capital semilla en empresas innovadoras.</li> <li>• NESTA remarca en más de una ocasión que <b>no recibe dotación de fondos fijos de las administraciones públicas</b> para apoyar su trabajo, aunque algunos departamentos <b>contratan proyectos específicos</b> que financian al fin y al cabo parte de su trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Principales actividades</b></p>	<p>INVESTIGACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de investigación de NESTA realiza <b>proyectos de investigación científica</b> propios, así como <b>ensayos cortos</b> para promover el debate social en torno a las principales necesidades sociales.</li> </ul>
	<p>APOYO AL EMPRENDIZAJE</p>	<p><b>NESTA es uno de los mayores inversores de "capital semilla" del Reino Unido.</b></p> <p>Criterios de inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de mercado: Buscamos empresas que se dirigen a mercados que son muy grandes y rentables, o se espera que experimente un crecimiento considerable. Buscamos invertir en compañías de alta tecnología en los sectores con ventas anuales de al menos 100 millones de libras.</li> <li>• Gestión: Buscamos emprendedores que tienen la pasión y la ambición de crear empresas importantes. Sólo se invierte en empresas que han demostrado tener equipos con alta capacidad de gestión y alta capacidad técnica y comercial.</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making Innovation Flourish

### MODELO DE CENTRO (Cont.)

<p><b>Principales actividades</b></p>	<p>APOYO AL EMPRENDIZAJE (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad: Tenemos que ver que se ha investigado los productos y servicios de los competidores y que se puede diferenciar en el mercado.</li> <li>• Innovación Tecnológica: Sólo invertimos en empresas que sean capaces de demostrar que su tecnología es innovadora y hay una diferencia comprobada en el mercado del producto o servicio.</li> <li>• Requerimiento de financiación: en la etapa de lanzamiento, NESTA puede invertir hasta 1 millón de libras, ya sea como principal inversor en la empresa o parte de un consorcio de co-inversores. En el transcurso de la vida de la compañía se fija un límite de inversión de 3 millones de libras.</li> <li>• Localización: la empresa debe estar afincada en el Reino Unido.</li> </ul>
<p><b>Estructura organizativa</b></p>		
<p><b>Agentes colaboradores</b></p>	<p>Colabora con <b>agentes externos especialmente en el desarrollo de proyectos de investigación</b></p>	
<p><b>Presencia internacional</b></p>	<p>Su ámbito de actuación se centra casi en exclusiva en el Reino Unido, si bien mantiene contactos con agentes internacionales gracias sobre todo a la Red Social Innovation Exchange, liderada por The YoungFoundation, principal aliado de NESTA.</p>	

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making  
Innovation  
Flourish

### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Definición	<ul style="list-style-type: none"><li>• En sus presentaciones corporativas, <b>no define el concepto de "innovación social"</b>.</li><li>• Hace referencia a la innovación como forma de resolver algunos de los retos más importantes del Reino Unido como país, desde el punto de vista social y económico. Por lo tanto, <b>no diferencia una innovación "social"</b>, y no hace referencia al término salvo en el proyecto "<i>Social Innovation Camp</i>", consistente en reunir a los empresarios, desarrolladores web, diseñadores y otros especialistas para desarrollar nuevas ideas <b>mediante la tecnología social</b>.</li></ul>
------------	---

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de investigación	Combina la elaboración propia de proyectos de investigación con la participación o el encargo de los mismos.
Líneas de investigación	<p>Las <b>8 áreas de investigación</b> de NESTA son, según las palabras del Presidente del Consejo reflejadas en la memoria anual, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación Colaborativa</li><li>• Construcción de grandes negocios</li><li>• Economía Creativa</li><li>• Entendiendo la Innovación</li><li>• Entornos de Innovación</li><li>• Comunidad e Innovación Cívica</li><li>• Innovación para el Bien Público</li><li>• Gente joven y su perfil</li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making Innovation Flourish

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Resultados de la investigación

Los resultados de la actividad de investigación se traducen en las siguientes tipologías de publicaciones, **según su propia clasificación:**

- **REPORTS:** “Nuestros informes de investigación detallados constituyen una rica fuente de conocimientos especializados sobre cómo hacer funcionar mejor la innovación en el Reino Unido. Llevamos a cabo nuestra propia investigación y también participamos en investigaciones lideradas por comisiones compartidas con los principales institutos académicos y políticos”.
- **POLICY BRIEFINGS:** “Nuestras sesiones informativas de política son resúmenes de nuestra forma de pensar la política gubernamental que mejor puede apoyar la innovación en el Reino Unido”. *Elaboraciones propias.*
- **ENSAYOS:** “Ensayos cortos, escritos por expertos externos y los líderes de pensamiento, para provocar el debate y la discusión en torno a algunos de los grandes desafíos sociales y económicos a los que se enfrenta el Reino Unido”. *Elaboraciones propias.*

#### **Proyectos de investigación realizados por NESTA:**

##### **REPORTS (octubre-diciembre 2009)**

- **Características y comportamientos de las personas innovadoras en las Organizaciones.**  
Proyecto realizado por la City University de Londres para NESTA
- **Crecimiento Empresarial y la Innovación**  
Proyecto que estudia el impacto de las empresas de rápido crecimiento en las regiones de Reino Unido.  
El 6% vital  
Investigación publicada por Nesta, encargada las Universidades de Aston y Strathclyde, al Instituto de Investigación Económica de Irlanda del Norte. El estudio muestra que el 6 por ciento de las empresas del Reino Unido con las mayores tasas de crecimiento generó la mitad de los nuevos empleos creados por las empresas existentes, entre 2002 y 2008
- **El Indicador de la Innovación de NESTA (en curso)**  
Proyecto de dos años de duración, que trata de proporcionar una base para la mejor formulación de políticas acerca de la innovación, mediante el desarrollo y la implementación de medidores apropiados
- **Las mejores condiciones de Reino Unido para innovar**  
Este informe reúne una variedad de indicadores que permiten realizar un benchmark internacional para reflejar las condiciones favorables del Reino Unido para desarrollar la innovación
- **Medición sectorial de la capacidad para la innovación del Reino Unido en 9 áreas económicas**  
Estudio realizado para el proyecto "Indicador de la Innovación de NESTA"
- **La innovación, el gasto en conocimiento y el crecimiento de la productividad en el Reino Unido**
- **El Factor Humano**  
Este estudio argumenta que el Sistema Nacional de Salud tiene que ahorrar entre 15 y 20 millones de libras en los próximos años
- **Aprender a Aprender**  
Estudio financiado por nesta y realizado por la Federación Harris de Escuelas del Sur de Londres. Esta publicación incluye ideas sobre cómo debe de ser la educación de los jóvenes en el futuro, nuevas habilidades

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

NESTA

NESTA Making  
Innovation  
FLOURISH

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Resultados de la  
investigación

#### POLICY BRIEFINGS (2009)

- **Reiniciando el Reino Unido**  
Este proyecto se produjo en respuesta al informe del Gobierno Británico Reino Unido Digital que investiga lo que las posibilidades de un mundo conectado digitalmente ofrece el Reino Unido.
- **Levantarse a la velocidad**  
La banda ancha super-rápida será una parte vital de la infraestructura de la economía digital emergente, que ofrece nuevas posibilidades para las empresas, servicios públicos y las comunidades locales.
- **El diseñador de moda de la economía del Reino Unido**  
Pone de manifiesto cómo las pequeñas empresas innovadoras hacen frente a sus retos
- **Nivel máximo**  
Este informe sobre política sostiene que si el Reino Unido va a continuar como líder mundial en la industria juguetera debe hacer frente a la intensa - a menudo subvencionada - competencia del exterior.
- **La incubación de negocios en tiempos difíciles**

#### ENSAYOS (2009)

- **Peligro y Oportunidad: la crisis y la nueva economía social**  
Estudio elaborado en el marco de un proyecto liderado por la YoungFoundation y co-financiado por NESTA
- **Reinventando la Universidad Cívica**  
Este ensayo argumenta que todas las universidades financiadas con fondos públicos en el Reino Unido tienen el deber cívico de comprometerse con la sociedad en general en las escalas local, nacional y mundial, y hacerlo de una manera que vincula lo social a lo económico
- **La política tecnológica y el calentamiento global**  
Este documento está de acuerdo en que tenemos que tomar medidas, pero muestra por qué estos planes de acción representan modelos engañosos para que los políticos se enfrenten a este desafío.

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Netherlands Center for Social Innovation



#### MODELO DE CENTRO

<p><b>Descripción del centro</b></p>	<p>El Netherlands Center for Social Innovation (NCSI) es una fundación <b>creada en el año 2006</b> con el apoyo del Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia, y Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo. Se rige por una Junta Directiva integrada por 8 personas: 4 miembros por recomendación de los interlocutores sociales, 3 expertos y académicos y un presidente independiente, encargados de definir las políticas del centro en líneas generales.</p> <p>Su <b>principal ámbito de actuación es Holanda, donde persigue lograr aumentar la productividad laboral, hacer un mejor uso del talento dentro de las organizaciones y promover la satisfacción en el trabajo.</b></p>
<p><b>Misión Visión</b></p>	<p>La Misión del NCSI consiste en apoyar y poner en marcha la innovación en las áreas de gestión, organización y trabajo en organismos públicos y privados, mediante la realización de acciones concretas, la difusión del conocimiento, el <b>apoyo a la investigación basada en la práctica aplicada</b>, y el planteamiento de cuestiones relevantes para la investigación académica con el fin de combinar esfuerzos para un <b>mejor uso de la tecnología y el talento.</b></p> <p>El NCSI <b>aspira a ocupar una posición central en</b> las actividades y <b>corrientes de conocimiento</b> más importantes en relación a la <b>Innovación Social en un plazo de 5 años.</b> En este sentido, el NCSI tiene como objetivo atraer multitud de participantes interesados, en especial socios activos en el Comité de Programa, posibilitando la obtención de abundante inversión sostenible.</p>
<p><b>Plantilla</b></p>	<p style="text-align: right;"><b>10 personas</b></p> <p>La plantilla del NCSI es de 10 personas, que se reparte de la siguiente forma entre los distintos puestos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Interno: 1</li> <li>▪ Jefe de Oficina: 1</li> <li>▪ Directores de Programa: 2</li> <li>▪ Administrador de programas: 2</li> <li>▪ Jefe de Proyecto: 4</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

### Netherlands Center for Social Innovation



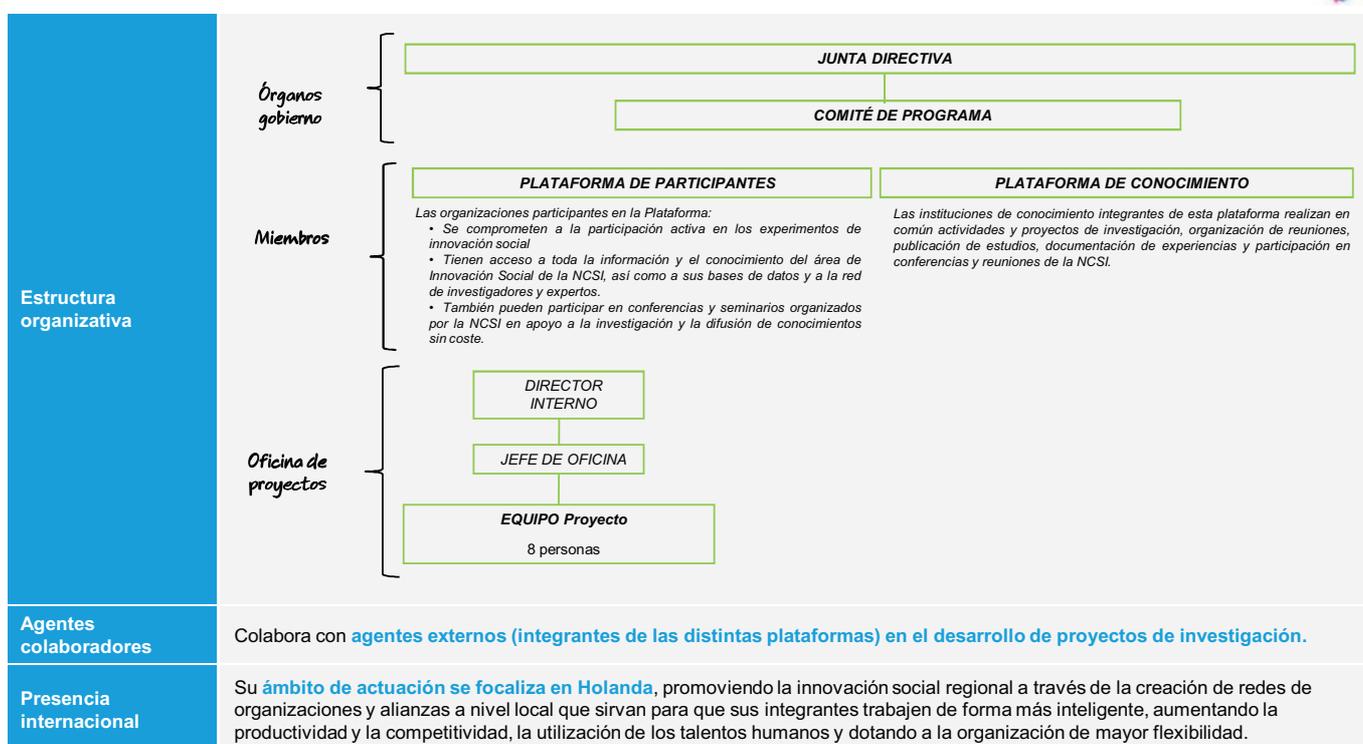
#### MODELO DE CENTRO (Cont.)

Órganos de gobierno	<p><b>Junta Directiva:</b> integrada por 8 personas (4 miembros por recomendación de los interlocutores sociales, 3 expertos y académicos y un presidente independiente), este órgano es el encargado de definir las políticas del centro en líneas generales. Los fundadores de la NCSI (AWVN, FME, los aliados FNV, CNV-Empresas Bond, RSM Erasmus University, AIAS Universidad de Amsterdam y TNO Calidad de Vida) exceptuando la Plataforma de Innovación, forman la Junta directiva. Todo ellos contribuyen de forma sustancial a las actividades del centro.</p> <p><b>Comité de Programa:</b> las empresas participantes, instituciones y organizaciones - aproximadamente 20 - se reúnen para determinar el programa de actividades del centro. Tiene, por tanto, el poder para dirigir. Los fondos de I + D también están invitados a participar.</p>	
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de una <b>entidad de financiación público-privada</b>. Nace en el año 2006 bajo el apoyo de los Ministerios de Economía y Educación y para mantener su actividad capta la inversión de una serie de empresas líderes en el centro, que participan en su Programa. Las empresas e instituciones participantes y las organizaciones determinan el programa de actividades. El compromiso de las empresas se refleja también en una contribución financiera de 50.000 euros al año durante un periodo mínimo de cinco años</li> <li>• Adicionalmente, las instituciones científicas, universidades y la organización de consultoría participan en la <b>Plataforma de Conocimiento</b>, por la que abonan una cuota fija de 10.000€ al año.</li> <li>• Por último, la contribución de las empresas e instituciones integrantes de la <b>Plataforma de Participantes</b> oscilan entre 500€ y 10.000€, en función de distintos criterios (como el tamaño).</li> <li>• Aproximadamente, la entidad cuenta con un <b>presupuesto anual de 2 millones de €</b>.</li> </ul>	
Principales actividades	SENSIBILIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Online, seminarios, programas de estudios, conferencia: realizan actividades educativas en el ámbito de la innovación social, tanto en facultades como en departamentos o grupos de investigación. También forman a personal de consultoría, asesoramiento, y organizaciones de investigación.</li> </ul>
	INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos, experimentos y observatorio de la Innovación Social. Realizan proyectos de investigación aplicada a las organizaciones, y articulan la demanda para la investigación científica orientada.</li> </ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Netherlands Center for Social Innovation

### MODELO DE CENTRO (Cont.)



## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Netherlands Center for Social Innovation



### ENTENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

<b>Definición</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su concepto de Innovación Social hace referencia a la modernización de la organización del trabajo y la explotación plena de las competencias, encaminadas a la mejora del rendimiento de la organización y desarrollo de talentos.</li><li>• La innovación social es una renovación en la organización del trabajo y en las relaciones de trabajo que conduce a la mejora de actuación de la organización y satisfacción de los talentos.</li><li>• Los objetivos de la innovación social están dirigidos a la sociedad, las organizaciones y los empleados.</li><li>• El NCSI define la innovación social como un intento sistemático para desarrollar<ol style="list-style-type: none"><li>1. Principios innovadores de la organización</li><li>2. Nuevos conocimientos de gestión</li><li>3. Procesos de trabajo de alta calidad.</li><li>4. Redes externas y alianzas de conocimientos</li><li>5. Grupos de interés y regulaciones estratégicas</li><li>6. Seguimiento y sistemas de retroalimentación para mejorar y desarrollar la competitividad y los recursos humanos</li></ol></li></ul>
-------------------	---

*Dentro de las organizaciones de trabajo*

*Entre las organizaciones de trabajo*

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

<b>Modelo de investigación</b>	<p><b>Elaboración propia de proyectos de investigación con la participación de los integrantes de sus plataformas.</b> El NCSI colabora activamente con la recopilación y difusión de los conocimientos en la innovación social, la creación de conocimientos innovadores y alianzas con acciones destinadas a promover la innovación social en las organizaciones.</p>
<b>Líneas de investigación</b>	<p>Las <b>líneas de investigación</b> de NCSI se centran en tres ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de <b>productividad</b> del trabajo,</li><li>• Realizar un mejor uso de los <b>talentos</b> dentro de las organizaciones</li><li>• Incrementar la <b>satisfacción</b> en los puestos de trabajo.</li></ul>

## 4. Análisis individual de los centros seleccionados

Netherlands Center for Social Innovation



### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

#### Resultados de la investigación

Los resultados de la actividad de investigación se traducen en las siguientes **publicaciones**:

- Definición del Mapa de la innovación social
- Alegaciones Mapa de la innovación social
- Congresbundel (junio de 2007): Creciendo juntos a través de la innovación social
- ¿Está su organización preparada para la nueva generación de trabajadores?
- Oportunidades para los empleadores y empleados
- Expediciones en la innovación social, NCSI documento de trabajo 1: ¿Qué experiencia de sus miembros trabaja papel y el ejercicio.
- Expediciones en la innovación social, NCSI documento de trabajo 2: Oportunidades para la innovación social y técnica.
- Exploraciones de la innovación social, NCSI documento de trabajo 3: La innovación social y el rendimiento de mejores puestos de trabajo.
- Jurado y recogida de inspiración "El desempleo juvenil: los jóvenes en el suelo.

## Anexo.

### Definición de Innovación Social por parte de los Centros analizados

- A continuación se presenta la **concepción de la Innovación Social** empleada por los Centros analizados en este Benchmarking.

**Center for Social Innovation, Universidad de Stanford.** Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la Sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares.

**Social Innovation Center, INSEAD.** La introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que se traducen en una economía, medioambiente y prosperidad social sostenible.

**Social Innovation Centre, CRISES.** Una innovación social es una intervención de los protagonistas sociales en respuesta a una aspiración, con el objetivo de satisfacer una necesidad, de aportar una solución o de aprovechar una oportunidad para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales.

**Institute of social Innovation, Grecia.** "Nuestro objetivo es poner de relieve la innovación social como un proceso de identificación de los problemas contemporáneos o de los riesgos y la búsqueda de nuevas soluciones para hacer frente a estos problemas. Creemos que la innovación social implica nuevas ideas que transforman la política o práctica dentro del gobierno, o dentro de las empresas y las organizaciones no lucrativas".  
"La Innovación Social como concepto y como instrumento se refiere a la mejora de la calidad de vida y de oportunidades económicas y abarcan ámbitos como el empleo y las condiciones de trabajo, protección social y desarrollo local".

*\*Determinados centros de referencia que estamos analizando en el Benchmark no tienen una definición específica del concepto de innovación social; CSIC, Esade, Centro de New Brunswick o NESTA*

## Anexo.

### Definición de Innovación Social por parte de los Centros analizados

#### **Centre for Social Innovation, ZSI**

**(Austria).** La innovación social se basa en las propuestas sobre cómo afrontar los desafíos sociales.

Más allá de tratar con un problema social concreto, las innovaciones sociales en general, contribuyen a la adaptación y el desarrollo de muchas formas de gobernanza

#### **Centre for Social Innovation, Toronto.**

Innovación Social se refiere a las nuevas ideas que resuelven los actuales retos sociales, culturales, económicos y ambientales para el beneficio de la gente y el planeta. Aún más simple, una innovación social es una idea dirigida al bien público.

#### **The Young Foundation.**

"Nuevas ideas que funcionan".

"Las actividades y servicios innovadores que están motivadas por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son desarrolladas y difundidas a través de las organizaciones cuyos fines principales son sociales".

#### **Netherlands Center for Social Innovation.**

La innovación social es una renovación en la organización del trabajo y en las relaciones de trabajo que conduce a la mejora de actuación de la organización y satisfacción de los talentos.

*\*Determinados centros de referencia que estamos analizando en el Benchmark no tienen una definición específica del concepto de innovación social; CSIC, Esade, Centro de New Brunswick o NESTA*

# Anexo.

## Definición de Innovación Social por parte de los Centros analizados

- Principales elementos del concepto de Innovación Social

### ¿Qué es?

Ideas,  
alternativas y  
procesos

Diferente  
grado de  
implantación

- **Solución novedosa** a un problema social (STANFORD)
  - Ideas, soluciones o procesos
- **Intervención** de protagonistas sociales en respuesta a una aspiración (CRISES)
  - **Nuevas formas** organizacionales e institucionales, de hacer las cosas, nuevas prácticas, nuevos mecanismos, nuevas perspectivas y nuevos conceptos.
- Introducción de nuevos **modelos de negocio** y mecanismos basados en el **mercado** (INSEAD)
- **Propuestas** sobre como afrontar desafíos sociales (ZSI Austria)
- **Proceso** de identificación de problemas / riesgos contemporáneos y búsqueda de nuevas soluciones (GRECIA)
  - Como concepto o instrumento
- **Actividades y servicios** innovadores (YOUNG FOUNDATION)
  - Nuevas ideas **que funcionan**
- **Renovación** en la organización del trabajo y las relaciones de trabajo (HOLANDA)
- **Nuevas ideas** que resuelven los actuales retos sociales, culturales, económicos y ambientales (TORONTO)
  - Idea dirigida al bien público.

"La innovación social como elemento clave para innovar "en y para" la sociedad".  
INNOBASQUE

### ¿Por quién?

Generalista  
o  
vinculado a  
organizaciones  
sociales

- Desarrollado y difundido por **organizaciones cuyos objetivos fundamentales son sociales** (YOUNG FOUNDATION)
- Proviene de **individuos, grupos u organizaciones del sector privado, sector público o tercer sector**. La innovación social tiene lugar en la **interacción** entre sectores, individuos, proyectos y organizaciones (TORONTO)

# Anexo.

## Definición de Innovación Social por parte de los Centros analizados

### ¿Para quién?

*Sociedad*

- Cuya aportación de valor se dirija a los **intereses de la sociedad en su conjunto** y no a los intereses particulares (STANFORD)
- Dirigido a la **sociedad, las organizaciones y los empleados** (HOLANDA)
- Para el beneficio de los **individuos y el planeta** (TORONTO)
  - una idea dirigida al **bien público**. (TORONTO)

### ¿Para qué?

*Componente reactivo, falta de anticipación*

- Solucionar un **problema social** (STANFORD)
- **Responder a una aspiración** con el objetivo de **satisfacer una necesidad, aportar una solución o aprovechar una oportunidad** para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales (CRISES)
- Afrontar desafíos sociales (ZSI, Austria)
- La innovación social como concepto o instrumento se refiere a la **mejora de la calidad de vida y las oportunidades económicas**: aunar prosperidad social con crecimiento empresarial (GRECIA)
- Satisfacer **necesidades sociales** (YOUNG FOUNDATION)
- Orientado a la **mejora del rendimiento/actuación** de la organización y el desarrollo del **talento** (HOLANDA)
- **Resolver los retos** sociales, culturales, económicos y ambientales actuales (TORONTO)

### Palancas de innovación social

- **Mecanismos clave que impulsan la innovación social** contemporánea (STANFORD):
  - Intercambios de ideas y valores
  - Cambios en los roles y las relaciones
  - Integración de capital privado con apoyo público y filantrópico

# Anexo.

## Definición de Innovación Social por parte de los Centros analizados

### Aspectos clave o implícitos

*Novedad (mejora + creatividad + efectividad)*

- Solución **novedosa, más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente justa que las soluciones actuales** (STANFORD)
  - Diferencias entre Innovación Social, Emprendizaje Social, y Empresa Social. Innovación social como vehículo para el cambio social, centrando su atención en ideas y soluciones.
- **Novedad y concreción**
  - Nuevas formas organizacionales e institucionales, de hacer las cosas, nuevas prácticas, nuevos mecanismos, nuevas perspectivas y nuevos conceptos. (CRISES)
  - La innovación social debe dar origen a **mejoras concretas** (CRISES)
- **Novedad y efectividad**; nuevas ideas que funcionan (YOUNG FOUNDATION)
  - Diferencia la innovación social con la simple mejora (que solo supone cambios incrementales) y con la creatividad (que es necesaria para la innovación pero que no tiene en cuenta su implementación").

### Impacto

*En cuestiones / ámbitos específicas o de transformación general de la sociedad*

- Ideas y soluciones que crean **valor social** (STANFORD)
- **Modificar las relaciones sociales, transformar** un marco de acción o proponer **nuevas orientaciones culturales** (CRISES)
  - **Formas organizacionales e institucionales**, formas de **hacer las cosas**, nuevas **prácticas**, nuevos **mecanismos**, nuevas **perspectivas y nuevos conceptos**. (CRISES)
  - Las innovaciones no se dan solo **individualmente**, sino también en forma de **sistemas** y en última instancia como **modelos de desarrollo emergentes** (CRISES)
- Efectos en una **economía, en el medio ambiente o la prosperidad social sostenible** (INSEAD)
- Además de tratar un problema social concreto, debe contribuir a la **adaptación y el desarrollo de varias formas de gobernanza** (ZSI, Austria)
  - No sólo afecta a la **configuración y las tendencias en el sector de las ONG's y la sociedad civil**, sino también en la **administración/instituciones públicas, el sector empresarial y las asociaciones** (ZSI, Austria)
- Implica **nuevas ideas** que **transforman la política o las prácticas** dentro del gobierno, empresas o organizaciones no lucrativas (GRECIA)