



European  
Commission

## GUÍA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL



## **ÍNDICE**

Prefacio.....	Pág. 3
Parte 1: ¿Qué es la Innovación Social?.....	Pág. 4
1. ¿Qué es la innovación social? .....	Pág.4
2. ¿Por qué optar por la innovación social?.....	Pág.7
Parte 2: ¿Cómo pueden las autoridades públicas apoyar la innovación social?.....	Pág.11
1. Fomento de la Innovación Social.....	Pág.11
2. Innovación social exclusiva en las políticas públicas.....	Pág.14
3. Ejemplos de innovación social financiados por los Fondos Estructurales.....	Pág.18
1. Inclusión social.....	Pág.20
2. Migración.....	Pág.22
3. La regeneración urbana.....	Pág.24
4. La economía social.....	Pág.27
5. Microfinanzas.....	Pág.33
6. Salud y envejecimiento.....	Pág.37
7. Incubación.....	Pág.40
8. La innovación en el puesto de trabajo.....	Pág.44
9. Las estrategias regionales.....	Pág.46
Parte 3: Guía para la programación de la innovación social en los Fondos Estructurales.....	Pág.48
1. El papel de la innovación social en la política de cohesión.....	Pág.48
2. Programación de Innovación Social.....	Pág.56
Parte 4: Diez medidas prácticas para aplicar la Innovación Social.....	Pág.60
Conclusiones.....	Pág.84

La innovación social está en boca de muchos hoy en día, tanto en el plano político como en la calle. No es algo nuevo, como tal: la gente siempre ha tratado de buscar nuevas soluciones para necesidades sociales urgentes. Sin embargo, una serie de factores han impulsado su desarrollo recientemente.

Hay, por supuesto, un vínculo con la crisis actual, el trabajo intenso y las consecuencias sociales que tiene para muchos de los ciudadanos de Europa. Además de eso, el envejecimiento de la población europea, la feroz competencia global y el cambio climático se han convertido en ardientes retos sociales. La sostenibilidad y la adecuación de los sistemas de seguridad sanitaria y social de Europa, así como de las políticas sociales en general están en juego. Esto significa que tenemos que tener una nueva mirada a las políticas sociales, la salud y el empleo, además de la educación, la formación y el desarrollo de capacidades, apoyo a las empresas, la política industrial, desarrollo urbano, etc., para garantizar el crecimiento social y ambientalmente sostenible, el empleo y la calidad de vida en Europa.

Parte del atractivo actual de la innovación social viene del hecho de que puede servir como un concepto “paraguas” para inventar e incubar soluciones a todos estos problemas de una manera creativa y positiva. Y esto es muy necesario en la Europa de actual.

Los medios sociales han dado lugar a rápidos cambios no solo en cómo las personas se comunican entre sí, sino también en su relación con la esfera pública. Los ciudadanos y los grupos pueden actuar de forma más rápida y directa, de una manera participativa. Esta es también una parte de la explicación de por qué la innovación social está ganando velocidad.

En la actualidad, no existe un consenso definitivo sobre el término “innovación social”. Hay una serie de definiciones e interpretaciones, en las que los matices lingüísticos y las diferentes tradiciones sociales, económicas, culturales y administrativas juegan un papel importante. En nuestro contexto, definimos las innovaciones sociales como las innovaciones que sean sociales en sus fines y en sus medios, permaneciendo abiertas a las variaciones territoriales, culturales, etc. que podrían tomar. Por lo tanto, lo social es tanto en el proceso, el cómo, y el por qué de los objetivos sociales y de la sociedad que se desea alcanzar.

La innovación social está presente en toda una serie de iniciativas políticas de la Comisión Europea: a plataforma europea contra la pobreza y la exclusión social, la Unión por la Innovación, la Iniciativa de Empresa Social, el empleo y los paquetes de inversión social, la Agenda Digital, la nueva política industrial, la Asociación para la Innovación del Envejecimiento Activo y Saludable, y la política de cohesión.

Muchos proyectos de innovación social ya han sido recibidos de los Fondos Estructurales. Para 2014-2020, la innovación social se ha integrado explícitamente en los reglamentos de los Fondos Estructurales, que ofrece nuevas posibilidades a los Estados miembros y a las regiones para invertir en innovación social, tanto a través del FEDER y como del FSE. Esperamos que esta guía le ofrezca la inspiración necesaria para que esto ocurra en la práctica.

## PARTE 1: ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?

### 1. ¿Qué es la innovación social?

La innovación social puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano.

Innovaciones sociales son aquellas que no sólo son buenas para la sociedad sino que mejoran la capacidad de actuación de las personas. Se basan en la creatividad de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas. Son una oportunidad tanto para el sector público como para los mercados, de modo que los productos y servicios satisfacen las aspiraciones individuales y colectivas. Estimular la innovación, el espíritu empresarial de la sociedad basada en el conocimiento es la base de la *Estrategia Europa 2020*.

El proceso de la innovación social se compone de cuatro elementos principales:

- Identificación de nuevas, cubiertas o no cubiertas adecuadamente las necesidades sociales
- Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales
- Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales
- Ampliación de las innovaciones sociales eficaces

La definición *BEPA* (Oficina de Asesores de Política Europea) proviene de un informe que describe los siguientes tres enfoques clave para la innovación social:

- Innovaciones que respondan a las demandas sociales que tradicionalmente no son dirigidas por el mercado o las instituciones existentes y se dirigen hacia los grupos vulnerables de la sociedad. Se han desarrollado nuevos enfoques para abordar los problemas que afectan a los jóvenes, los inmigrantes, las personas mayores, exclusión social, etc., con el Fondo Social Europeo y iniciativas como *PROGRESS*.
- La perspectiva del reto social se centra en innovaciones para la sociedad en su conjunto a través de la integración de lo social, lo económico y lo ambiental. Se puede observar en los programas del *FEDER URBAN* o en el *URBACT*.
- El cambio de enfoque sistémico, el más ambicioso de los tres y hasta cierto punto que abarca los otros dos, se logra a través de un proceso de desarrollo organizativo cambios en las relaciones entre las instituciones y las partes

interesadas. Muchos enfoques de la UE concluyen que las "partes interesadas" están tratando de avanzar en esta dirección, como el programa *EQUAL* y *LEADER*.

En suma, los enfoques de la innovación social son especialmente las innovaciones en el reconocido internacionalmente Manual de Oslo, pero cuyo objetivo principal es crear un cambio social. Al igual que no todas las empresas son empresas sociales, no todas las innovaciones son las innovaciones sociales. En comparación con las innovaciones principales, "innovaciones sociales" son impulsadas fundamentalmente por una motivación extra: una misión social, y crear valor compartido necesariamente económico y social.

Muchas innovaciones sociales tienen que ver con la innovación de servicios. Esto incluye la innovación en los servicios y en productos de servicios, formas nuevas o mejoradas de diseño y producción de servicios y la innovación en las empresas de servicios, organizaciones e industrias, innovaciones organizativas y de gestión de procesos de innovación.

El Diseño Social también se usa como un término para describir los enfoques particulares de la innovación social, estando destinado a capacitar a las personas a nivel local para inventar juntos soluciones al desarrollo económico y los problemas sociales. Contribuye a ofrecer nuevos valores para guiar las acciones de las AAPP a través de trabajo en colaboración, experimentación y creación de prototipos. A pesar de ser las técnicas desarrolladas varían considerablemente y raramente se asemejan a las formas más tradicionales de la planificación de servicios en el sector público en el que cualquiera de las reuniones formales son la forma dominante o donde los expertos llegan a soluciones de análisis lineal. Las prácticas de innovación social tienden a ser más flexibles, involucrar a más personas, ofreciendo más técnicas de animación encontrando nuevas formas de participación de los usuarios y ciudadanos y fomentar el pensamiento crítico. Recurren a los métodos basados en la evidencia y con frecuencia utilizan técnicas como la evaluación comparativa para identificar las buenas prácticas en los ámbitos específicos.

Hay un número creciente de ejemplos de co-producción y co-creación en el que los usuarios participan directamente en el diseño y la entrega. En el contexto de la política de cohesión, estos enfoques casi siempre involucran a los distintos grupos de interés y profundizan en su compromiso con deliberada planificación.

El **Social Innovation Camp**, es un grupo inter disciplinario que reúne a diseñadores de software y expertos en temas sociales. Trabajan intensamente en el desarrollo de una sola idea en un periodo de 48 horas. En el Social Innovation Camp se desarrollan técnicas de trabajo multidisciplinario en una reproducción del mundo real y algunas de las decisiones se toman en el mundo exterior. <http://sicamp.org>

La **27e région** en Francia también reúne a diseñadores y otros creativos para desarrollar soluciones locales a medida. Ellos los llaman "residencias". Durante un período de un par de semanas, un equipo multidisciplinario de diseñadores, gente de TI, arquitectos, sociólogos e investigadores residirán en unas infraestructuras o espacios públicos: colegios, universidades, centros de servicios, estaciones de tren, parques empresariales, ecomuseos, incubadoras, barrios, etc. Luego co-diseñan nuevas

propuestas con los agentes interesados y los usuarios, de manera participativa. Su programa "La Transfo" ya ha instalado laboratorios de innovación social en varias regiones francesas. <http://www.la27eregion.fr>

**Citilab** es un centro para la innovación social y digital, en Cornellà de Llobregat, Barcelona, con la visión del diseño centrado en el usuario y la creación como métodos principales. Es una mezcla entre un centro de formación, un centro de investigación y una incubadora de iniciativas empresariales y sociales. Se ve a sí mismo como un centro para la innovación cívica, el uso de Internet como una manera más de innovar en colaboración con la integración de los ciudadanos en el proceso central. <http://www.citilab.eu/en>

La **Danish Business Authority** (responsable de la gestión de los Fondos Estructurales), en el marco de la "regulación más inteligente", ha iniciado un proyecto para reducir la carga administrativa, tanto de los proyectos y las personas en el servicio, como el cambio en el enfoque de control y corrección de errores para facilitar y mejorar el acceso y mirando a los resultados. Para ello, los proyectos que solicitan financiación de los Fondos Estructurales tienen que pasar por un "viaje de servicio", desde su perspectiva. Ellos están usando técnicas de diseño y visualización ", jugando con las voces de la gente", como el antropólogo que participan en el equipo, para comprender y trazar los retos de estos solicitantes. Por lo tanto, este es un ejemplo de un método social, utilizando métodos de diseño y co-creación con los usuarios para mejorar los servicios públicos. [http://www.erhvervsstyrelsen.dk/preventing\\_burdens](http://www.erhvervsstyrelsen.dk/preventing_burdens)

En general, los enfoques de innovación social son:

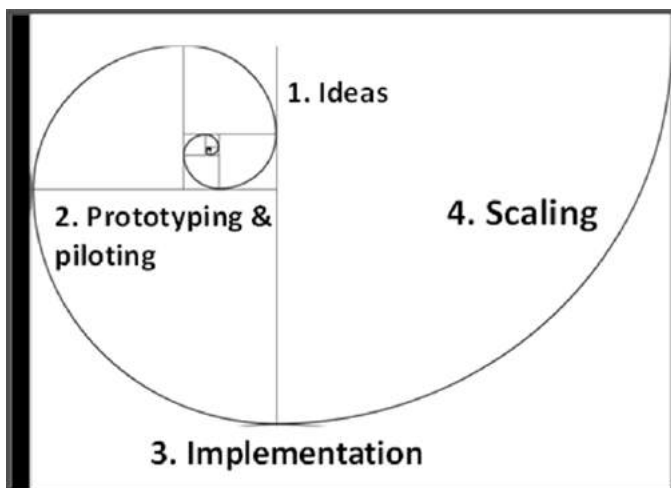
- Abrirse en lugar de cerrarse cuando se trata de un intercambio de conocimientos o de conocimiento propio.
- Multidisciplinaria e integrada solución del departamento de un solo problema o soluciones profesionales individuales del pasado
- Participación e incremento de poder de los ciudadanos y de los usuarios en vez de "arriba hacia abajo", siendo dirigido por expertos
- Impulsado por la demanda y no por la oferta
- Lugar adaptado de producción masiva, como la mayoría de las soluciones que se tienen que adaptar a situaciones locales y personales.

## Un modelo de etapas de la innovación social

Las innovaciones sociales suelen pasar por etapas. Comienzan como ideas, pero luego puede ser llevada a cabo o ser un prototipo. La etapa final es a escala, de modo que el nuevo enfoque tiene un impacto real y se convierte en parte de la norma. El reto para los responsables políticos es identificar qué ideas son las más prometedoras para llevarlas a cabo.

Seleccionamos las ideas que vamos a llevar a cabo, donde los proyectos que deben ser implementados para ser sostenibles para las empresas. Es importante que las autoridades regionales de los programas de diseño estimulen una serie de proyectos en cada etapa, que puede ser promovido al siguiente.

El modelo en espiral de la innovación social que muestra las cuatro etapas:



## 2. ¿Por qué optamos por la innovación social?

En el pasado, los desafíos sociales como el envejecimiento de Europa, olas de inmigración, exclusión social o la sostenibilidad fueron primeramente percibidos como problemas que limitaban el comportamiento de los actores económicos. Los deseos individuales de abordarlos giraron hacia los modelos sin ánimo de lucro tradicionales, como vehículo a través del cual, canalizar sus energías. Estas actividades han sido a menudo dependientes en gran medida de las subvenciones públicas y donaciones privadas y se enfrentaron a la dificultad de conseguir a largo plazo diferencias sostenibles.

Hoy en día, las tendencias sociales están cada vez más percibidas como oportunidades para la innovación. Lo que es más, las tendencias de la demografía, la comunidad y los medios sociales, la pobreza, el medio ambiente, la salud y el bienestar o los bienes y servicios éticos se entienden cada vez más como mercados en crecimiento. Basta pensar en el espacio que se ha conquistado con los productos de comercio verde (orgánicos) y de comercio justo. Además, hay una verdadera emoción en torno a nuevas respuestas

empresariales y soluciones a la rápida evolución de los desafíos que plantean estas tendencias. Por otra parte, ya vemos muchos modelos de negocio en experimentación (modelos de organización híbridos, modelos de negocio horizontales...) diseñados para crear de una vez valor económico y social.

También hay una gran necesidad y potencial para la innovación en el Sector Público. Dado que las necesidades sociales están evolucionando debido a las tendencias estructurales como la demografía y el envejecimiento, es necesario adaptar las políticas sociales y encontrar soluciones económicas en tiempos de “crecimiento austero”.

Europa tiene una ventaja inicial. Está bien situada para tomar ventaja y capturar los beneficios de ser el primero cuando se trata de aplicación de innovaciones sociales de manera proactiva y intentar eficazmente a fondo (y bastante) realizar ambos beneficios, económicos y sociales. Con su fuerte legado en la democracia social, la solidaridad, participación ciudadana, justicia y equidad, Europa constituye sin duda todo un terreno fértil cuando trata de permitir sostenibilidad y crecimiento de la innovación social.

Europa 2020, la estrategia que lidera de la UE, tiene como objetivo una economía inteligente, sostenible e integradora, apuntando también a la innovación social como una de las vías a explorar para alcanzar sus objetivos. Entre las iniciativas insignia “*InnovationUnion10*”, “*Plataforma europea contra la pobreza*”, “*Una Agenda Digital para Europa*” y el “*Envejecimiento activo y saludable*”. Se hace también en el programa marco *HORIZON 2020* para la investigación y en la nueva política de cohesión propuesta.

Cuatro años después de la crisis, Europa se enfrenta a problemas sin precedentes que han puesto en peligro su moneda, la economía y el modelo social. Tal vez en ningún momento desde la década de 1940 ha sido la innovación social tan necesitada.

En su estrategia Europa 2020, la UE ha identificado dianas en cinco áreas:

- *Empleo*: 75% de empleados entre 20-64 años
- *I+D+i*: Inversión del 3% del PIB de la UE (combinando público y privado)
- *Cambio climático/energía*: Las emisiones de gases de efecto invernadero del 20% (o 30% si las condiciones son buenas) inferior que en 1990, 20% de energías renovables, incremento del 20% de la eficiencia energética.
- *Educación*: Reducir el abandono escolar a tasas inferiores al 10%; al menos el 40% de la población entre 30-34 años con educación terciaria.
- *Pobreza/ exclusión social*: Al menos 20 millones menos de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social.

La innovación social puede ser una herramienta para ayudar a lograr estos objetivos:

- Puede proporcionar respuestas nuevas y más eficientes para satisfacer las crecientes necesidades sociales.
- Se puede dar respuestas locales a los desafíos sociales y societarios complejos movilizándolo a los actores locales.
- Es capaz de integrar las diversas partes interesadas para hacer frente a este conjunto, a través de nuevas formas de trabajo conjunto y la participación de los usuarios.



- Si se aplica bien, puede ofrecer el uso de menos recursos, particularmente importante en un momento de reducción de las finanzas públicas y de los fondos privados.

Por esa razón, la comunicación de la próxima publicación “*Hacia la Inversión Social para el crecimiento y la Cohesión*”(incluyendo la aplicación del Fondo Social Europeo 2014-2020) destaca la importancia de integrar la política de innovación social en la formulación de políticas y conectar las políticas de innovación sociales a las prioridades, tales como la aplicación de las CRSs pertinentes, prestando especial atención al uso apropiado de los fondos de la UE para apoyar la aplicación de una política de innovación exitosa.

Como el plano regional se encuentra cercano a la economía local y regional y al tejido social, en sus particularidades locales, es un buen nivel para empezar a hacer frente a estas necesidades sociales y de la sociedad, tratando de crear valor combinado. Sin embargo, si la innovación a nivel de políticas está destinada para el nivel regional, a menudo este nivel no será el último escalón. Depende en gran parte de quién es el responsable de diversas políticas y niveles de ejecución (por ejemplo, en la educación o salud) y esto varía según los Estados miembros.

Las autoridades públicas a distintos niveles deben considerar una serie de preguntas al mirar las innovaciones sociales en este contexto:

- ¿Cómo pueden aprovechar los procesos de aprendizaje colectivo que da la innovación social?
- ¿Cómo pueden aprovechar la transformación que la innovación social tiene para la provisión de servicios del sector público?
- ¿Cómo pueden garantizar el arraigo local de los innovadores sociales?
- ¿Cómo pueden promover mejores colaboraciones con diversos agentes cívicos y económicos (las principales empresas, organizaciones de la sociedad civil, organismos gubernamentales) a potenciar la innovación social?
- ¿Cómo pueden evaluar el valor añadido de la innovación social?
- ¿Cómo pueden las innovaciones sociales en mayor escala reproducidas?

Para ayudar a comprender el alcance de la innovación social, las autoridades públicas responsables de la política de cohesión pueden considerar las diferentes realidades, retos y oportunidades de las seis tendencias sociales siguientes:

- *Demografía*: Migraciones y envejecimiento de la población de la UE
- *Tendencias ambientales*: Agua, cambio climático y energía
- *Nuevas tendencias de la comunidad*: Diversidad y proporcionar soluciones a la nueva sociedad digital
- *Pobreza*: Exclusión social y pobreza infantil
- *Salud y bienestar*: Inquietudes en salud, felicidad y cuidados
- *Bienes y servicios éticos*: Comercio justo y producción local



Estas tendencias, que se superponen e interactúan, presentan enormes retos, pero también oportunidades para las innovaciones del desarrollo social. Un importante cambio de mentalidad se está produciendo. Muchos de los problemas planteados por las seis tendencias anteriormente se percibían como problemáticos y ahora son considerados mercados en crecimiento para estimular la innovación.

El objetivo del presente informe es unas instituciones públicas europeas responsables en la política de cohesión y en el papel que pueden desempeñar en la transformación de la visión de *Europa 2020* y la ambición específica para convertirse en un laboratorio de innovación social que lleva a la realidad dicha innovación y cambiar la economía real.

La innovación social como tal no es nueva. Las autoridades regionales y locales se han visto estimuladas en el pasado de utilizar una metodología de desarrollo local participativo conocido como el *LEADER* (estrategias basadas en áreas diseñadas construidas sobre potencial local y fomentando las asociaciones entre organizaciones públicas, privadas y voluntarias, así como los ciudadanos y las comunidades locales.

Más recientemente, en especial desde la publicación del informe sobre Innovación Social por la *BEPA*, se ha incrementado la atención sobre el término “innovación social”, por lo que realmente puede aportar y como la UE puede beneficiarse de ella. Entre las iniciativas existentes cabe destacar la “*Iniciativa para la Innovación Social en Europa*”, “*Iniciativas Sociales en los Negocios*”, la implementación de un programa sobre innovación social por la Dirección General de Investigación e Innovación desde el año 2011, las convocatorias propuestas del programa *PROGRESS* de la DG Empleo, Asuntos Sociales Exteriores y de inclusión, los “*Premios RegioSats*” con una categoría específica para la innovación social en el 2013 y *URBACT*.

## PARTE 2: ¿CÓMO PUEDEN APOYAR LAS AUTORIDADES PÚBLICAS LA INNOVACIÓN SOCIAL?

### 1. Fomento de la Innovación Social

#### 1. Cómo habilitar la innovación social: Aceptar el riesgo y la difusión de buenas prácticas

Históricamente, muchas de las innovaciones sociales más importantes han ocurrido como resultado del azar, procesos accidentales u orgánicos que resultan en nuevas ideas que luego son absorbidas por los políticos o instituciones. Sin embargo, la innovación social puede ser también un proceso organizado. El programa y el diseño de la política pueden producir innovaciones exitosas que sean escalables y conseguir un cambio de nivel de la sociedad. Esto le da un papel central al sector público, a nivel regional y local.

Cristiano Bason, director de Mindlab, una agencia danesa para la innovación social que opera dentro del gobierno, ha enumerado las principales formas en que el papel del sector público se desarrolla para convertirse en un facilitador de la innovación social:

- A través de la innovación al azar se obtiene un enfoque consciente y sistemático de la renovación del sector público.
- A cambio de la gestión de los recursos humanos para la construcción de la capacidad de innovación en todos los niveles de gobierno.
- A cambio de la ejecución de tareas y proyectos para orquestar los procesos de co-creación, creando nuevas soluciones con la gente, no para ellos.
- Y, por último, un cambio de la administración de las organizaciones públicas a una innovación valiente y líder dentro y fuera del sector público.

Algunos de estos elementos son ya perceptibles. La prestación de servicios públicos pagados a través de los impuestos ya no es del dominio exclusivo del sector público. Los contratos privados y, cada vez más, las empresas sociales se están moviendo en este espacio. Esto no quiere decir que sustituyan al Estado, sino que son complementarias a los que necesita el Estado y puede proporcionar, además de facilitar nuevos acuerdos entre el sector público, privado y tercer sector.

Hay muchas razones para los bloqueos y la lenta difusión de la innovación social. Tal vez el más importante es que, dado que la política social en la UE se pronunció en su mayoría por el Sector Público a través de las finanzas recaudadas a través de impuestos sobre las estructuras de incentivos de los programas públicos, que se centra más en la auditoría y fiabilidad de la innovación y el cambio en la relación calidad precio. No hay

equivalentes en la política social a los mecanismos de mercado de *Schumpeter* de “destrucción creativa” que lleva a nuevas innovaciones en el Sector Privado acabando con las tecnologías más antiguas.

Ha habido mejoras en el servicio de salud, asistencia social, vivienda y otros campos, pero la base central del diseño de servicios no ha sido cuestionada. Los problemas de integración del Estado del Bienestar con políticas activas del mercado laboral, o la vinculación de la salud y cuidados de larga duración, ilustran solo lo difícil que es la reforma de estos sistemas, especialmente cuando involucran distintos niveles de gobierno. El cambio de la atención institucional a la comunidad, tal como se incluye en los nuevos *Reglamentos de los Fondos Estructurales 2014-2020* va en esta dirección.

Muchos de los complejos problemas se tratan en las políticas y proyectos que son financiados por los diferentes niveles de gobierno. Hacer que los sistemas de finanzas públicas recompensen las soluciones más eficaces no es fácil en estos entornos fragmentados y multi-nivel.

Una de las cuestiones que la innovación social trata de abordar es el riesgo que cada administración desarrollará sus soluciones propias de la ignorancia de los acontecimientos en otros lugares. Tanto el *FEDER* como el *FSE* han desarrollado mecanismos para acelerar la transferencia de buenas ideas a través de Europa. El *FEDER* ha utilizado el *URBACT*, programa para vincular a más de 250 ciudades en proyectos de aprendizaje e intercambio sobre una serie de temas. En programas anteriores también se han producido acciones innovadoras para ayudar a las regiones a desarrollar estrategias innovadoras. Muchos de estos enfoques siguen en la actualidad con los proyectos *INTERREG IVC*. Dentro del *FSE*, el programa *EQUAL* estimula una cultura activa de trabajo transnacional que se ha continuado en este periodo del *FSE* con redes de aprendizaje que involucren las autoridades de gestión en más de una docena de temas. Todos estos enfoques tienen un fuerte impacto en el uso de buenas prácticas como una manera de estimular la reflexión por ciudades y regiones.

## 2. ¿Quiénes son los innovadores sociales?

Innovadores sociales pueden provenir en todas las clases sociales. La innovación social puede tener lugar en público, privado u organizaciones del tercer sector. A menudo, se llevan a cabo las ideas en las colaboraciones entre sectores. De ello se desprende que la innovación social no es del dominio exclusivo de cualquier particular, grupo de emprendedores sociales o grupos de reflexión, sino que estas personas y organizaciones hacen contribuciones valiosas al igual que los servicios de consultores, diseñadores de políticas, políticos, etc. Pueden participar también a nivel de formulación de políticas.

## 3. El emprendimiento social, las empresas sociales y la economía social: ¿Cuál es la diferencia?

Las innovaciones sociales pueden provenir tanto del Sector Público como del privado. Cuando vienen desde empresas sociales o de la economía social, es más útil pensar en las innovaciones como superposiciones, pero conceptos distintos.

Vale la pena agregar algo importante, la empresa social no es el único tipo de agente importante que lidere Europa 2020. Las empresas sociales son aquellas cuyo negocio

consiste en crear valor social importante, y hacerlo de una manera empresarial, orientada al mercado, es decir, a través de la generación de ingresos propios para mantenerse. De esta manera, por ejemplo, los datos representativos poblacionales de las empresas sociales en Hungría, Rumania, España, Suecia y Reino Unido nos dicen que el 75% de estas empresas trabajan sobre los retos relacionados con la formación y la educación (crecimiento inteligente), economía, desarrollo social y comunitario, prestación de servicios sociales (crecimiento inclusivo) y el medio ambiente (crecimiento sostenible). Por otra parte, se observa que estas empresas están introduciendo muchas más innovaciones nuevas al mercado que las principales empresas. Esto sugiere que las empresas sociales en particular, aunque pequeña parte en número (marginal o nicho), sin embargo mantienen son valiosas e inteligentes en materia de innovación social para Europa.

- El término *emprendimiento social* se utiliza para describir los comportamientos y actitudes de los individuos involucrados en la creación de nuevas empresas con fines sociales, incluyendo la disposición a asumir riesgos y encontrar maneras creativas de utilizar los activos infrautilizados.
- *Las empresas sociales* no están determinadas únicamente por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios. La comisión utiliza el término empresa social como aquella cuyo principal objetivo es lograr un impacto social, más allá que generar beneficios para propietarios y accionistas. Opera en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de una manera innovadora y emprendedora, que utiliza los excedentes para alcanzar esos objetivos sociales y que es gestionado por emprendedores sociales de una manera transparente y responsable. En particular, participan trabajadores, clientes y agentes interesados afectados por su actividad. Básicamente, este cubre las empresas para las que el objetivo social o social del bien común es la razón de su actividad comercial, a menudo en forma de un alto nivel de innovación social, donde las ganancias son reinvertidas con vistas a la constitución de ese objetivo social. El método de organización o de propiedad del sistema refleja su objetivo.

La definición de empresa social en el ámbito nacional varía en toda Europa. Esto es porque sociales las empresas pueden adoptar muchas formas, están involucrados en múltiples esferas de actividad y porque estructuras legales varían de un país a otro. En Finlandia, por ejemplo, hasta hace poco la ley solo recogía las empresas sociales centradas en la inclusión laboral.

- Finalmente, hay confusiones frecuentes entre las condiciones sociales de la empresa y de la *economía social*. Las empresas sociales son parte de la economía social, que también incluye fundaciones, organizaciones benéficas y cooperativas. Las empresas sociales son empresas que operan con fines sociales.

En un debate sobre la innovación social, vale la pena resumir diciendo que no todas las empresas sociales son innovadoras, no todas las empresas sociales son dirigidas por emprendedores sociales, y que no todos los sectores sociales empresariales llevan las empresas sociales. Ningún sector tiene el monopolio de las nuevas ideas y quizás el área más fructífera es donde se cruzan las fronteras.

## **2. Innovación social exclusiva en las políticas públicas**

Los sistemas de protección social y las políticas de los Estados miembros se encuentran en un punto de inflexión, ya que se enfrentan a un doble reto: Hacer frente a las necesidades inmediatas como consecuencia de la crisis y en un contexto de severas restricciones presupuestarias, que responden a las necesidades que surjan como consecuencia de la renovación social, preferencias y los cambios estructurales (demografía, las innovaciones tecnológicas, internacionales, la competencia,...).

Promover la innovación social en las sociedades europeas y, más en concreto, dentro de las políticas sociales, implica:

- La adopción de una visión prospectiva de las necesidades / expectativas/ posibilidades (en lugar de pegarse a lo que es obvio y consensual), en consonancia con una lógica de inversión.
- La movilización de una amplia gama de actores, cuya acción tiene un impacto en la protección / inclusión / cohesión / bienestar( en lugar de centrarse solo en los profesiones sociales)
- La combinación de habilidades / procedencias y culturas/ negocio y los servicios públicos para ofrecer innovadoras respuestas (en lugar de centrarse únicamente en los productos comerciales o, al contrario, haciendo caso omiso de ellos).

Lo que Europa necesita no es solo innovación social, sino también su ampliación y la capacidad de influir en los marcos de la política. En el otro extremo, las reformas políticas están insuficientemente basadas en la evidencia de las pruebas como en la evaluación de sus impactos. En un contexto de crisis y de restricciones presupuestarias, la única forma de avanzar no consiste en la reducción del papel de las políticas, sino garantizar que sean eficaces y eficientes. Con el fin de obtener resultados, la UE necesita no solo desarrollar el análisis de las necesidades sociales y los impactos de las políticas, sino también proponer herramientas que apoyen los Estados miembros en la organización del cambio.

Esta es la razón por la “Plataforma contra la Pobreza y la Exclusión Social” promueve la innovación social y las políticas de experimentación social como renovadas formas de abordar los desafíos de las políticas sociales.

### **1. Evaluar las innovaciones sociales**

Para la evaluación de la innovación social y la medición de su impacto es importante saber qué políticas, métodos y enfoques funcionan mejor. Es necesario, tanto a nivel de proyectos como de programas. Es importante evaluar la innovación social cuando se seleccionan y evalúan los proyectos cuando están siendo implementados y cuando han terminado.

La selección de buenos proyectos para la innovación social es intrínsecamente difícil. La razón de invertir en proyectos de innovación se debe a que los proyectos que tienen éxito serán mejores que los proyectos que han sido financiado anteriormente. Sin embargo, también son más propensas a fallar, ya que la innovación es intrínsecamente arriesgada, tratándose de probar y fallar. Porque tienen nuevos enfoques que no tengan un historial de logro en el que las decisiones de selección se puedan basar.

Esto significa que las técnicas ideadas para la selección de proyectos innovadores tengan que adoptar diferentes procedimientos de selección. Las organizaciones que tienen experiencia de apoyar emprendimientos sociales exitosos, hacen hincapié en la importancia de mirar al portador del proyecto, así como la idea de que ellos lanzan.

Esto significa que la evaluación tiene que ver con el historial y la naturaleza de la organización que está lanzando el proyecto. También puede ser conveniente examinar la asociación que está detrás del proyecto, por ejemplo para ver si los futuros usuarios de las nuevas ideas están involucrados. Con el tiempo, la idea de proyecto innovador puede cambiar a medida que los prototipos son probados y rechazados, pero centrándose en las personas y la organización con la unidad para tener éxito, habiendo más probabilidad de tener un buen resultado.

Una segunda moción que desafía la práctica convencional en la selección de proyectos es rechazar muchos más proyectos en cada etapa. Linus Pauling dijo que “la mejor manera de tener una buena idea es tirar las malas”. Una forma de organizar este enfoque es pensar en proyectos pasando por las diferentes etapas desde pilotar a ampliar. Cada etapa tiene que tener mecanismos adecuados para filtrar los participantes e informar de los resultados. Estos pueden ser conceptualizados como “puertas”. Estas puertas pueden actuar como filtros fuertes en lugar de cómo accesos abiertos. Sin embargo, en lugar de aceptar la mayoría de los proyectos que han completado la etapa anterior, la puerta selectiva solo aceptaría aquellos proyectos que se consideraron ser capaces de mejorar radicalmente la práctica existente. Los que no superen la puerta abierta, son proyectos fallidos, pero los que han fallado como innovaciones sociales.

También hay una necesidad de revisar los requisitos de elegibilidad que en algunas regiones van tan lejos como eliminar solicitudes desde ONGs o sector privado. Tiene que estar mucho más apoyado en nuevos tipos de asociaciones (alianzas público-privadas y público-sociales) y más experimentación para comprender las condiciones necesarias para el éxito en estas formas de trabajo y los rendimientos óptimos que se pueden esperar por cada lado.

El nuevo enfoque que se está probando en el programa *PROGRESS* actual es la idea de experimentación social. En los experimentos sociales, una rigurosa metodología de grupos de control se utiliza para observar si los proyectos crean una diferencia significativa en el grupo que recibe el servicio mediante el uso de dichas técnicas, lo que hace posible comparar los diferentes enfoques y establecer científicamente que enfoque funciona mejor.

También hay una necesidad de sistemas de medición más prácticos para informar de la selección, el seguimiento y la evaluación y para la selección de un grupo independiente del proceso político y permiten una selección más transparente. Estos nuevos enfoques para medir el impacto social como la rentabilidad social de la inversión y la auditoría social se analizan en el informe “*Fortalecimiento de la innovación social de la inversión en Europa: viaje a la evaluación y la medición*” de la *UE Social Innovation Europe Initiative*.

## 2. Experimentación política social

Este concepto se refiere a los proyectos a pequeña escala diseñados para poner a prueba las innovaciones políticas (o reformas) antes de adoptarlas de forma más amplia.

Experimentos de política social se han llevado a cabo desde 1970 en varios países, sobre todo en EEUU, para evaluar los cambios propuestos en las políticas o programas públicos. Se ha aplicado a un amplio espectro de intervenciones sociales, como los programas de asistencia social al trabajo, prestación de servicios de salud, educación, desarrollo temprano de la infancia, el acceso a servicios públicos, jubilación activa, etc. Muchos se han utilizado para evaluar las políticas destinadas a los grupos desfavorecidos. Recientemente, los experimentos de política social se han aplicado cada vez más en los países en desarrollo así como en varios Estados miembros de la UE, en particular en el Reino Unido, en Francia, en Países Bajos, Dinamarca y Suecia. El interés por esta metodología es el crecimiento en Europa, ya que es una manera robusta para medir el impacto de la política antes de implementarlas.

Asiduamente, los programas de gobierno en materia de política social adolecen de una falta de pruebas sólidas sobre lo que funciona y lo que no funciona. A través de un experimento de la política social, la política se pone a prueba a pequeña escala antes de su aplicación, lo que permite evaluar su impacto antes de escalar hacia arriba.

Los experimentos de política social son:

- Las intervenciones de política que traen respuestas innovadoras a las necesidades sociales
- Aplicado a pequeña escala debido a la incertidumbre existente en cuanto a su impacto
- En condiciones que aseguren la posibilidad de medir su impacto
- Con el fin de ser repetido a escala más amplia si los resultados son convincentes.

La experimentación política social promueve reformas basadas en el valor añadido real de las medidas de reciente implementación y pueden ser promovidas dentro del principio de subsidiariedad. Experimentos de política social han contribuido a importantes avances en el conocimiento básico, la mejora de la comprensión de la efectividad del programa, y las reformas políticas significativas. Representan una oportunidad única de conciliar el análisis de las expectativas sociales con la eficacia de las finanzas públicas sociales.

La experimentación política social puede desempeñar un papel vital en el apoyo al desarrollo de la eficiencia y las políticas rentables, ayudando en el proceso para construir con un cierto grado de consenso, sobre lo que funciona y lo que no. Es un instrumento clave para apoyar las reformas de impacto esperado de corto a medio plazo y en un proceso iterativo de desarrollo de políticas es posible y deseable.

El impacto de la innovación sobre la población de la muestra se evalúa con respecto a la situación de un “grupo de control” con características socioeconómicas similares que permanece bajo los regímenes políticos dominantes. Los miembros de una muestra representativa de la población objeto de la intervención política son asignados al azar al grupo de tratamiento o al grupo de control.



Una guía metodológica para los responsables políticos sobre la experimentación con la política social se proporcionan en:

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7112&langId=en>

Las preocupaciones éticas se elevan a veces por la experimentación al azar. La mayoría de los equipos de evaluación con la realización de experimentos aleatorios tratan de cumplir con las reglas siguientes: La realización de experimentos aleatorios no debe disminuir el número total de beneficiarios del programa. Esto significa que los experimentos se realizan normalmente cuando no haya más candidatos que espacios para el programa. Los opositores a la experimentación política social también argumentan que la lotería de la asignación no es justa porque un programa social debe asignarse a los que más lo necesitan, pero el objeto del experimento es para probar si funciona. Además, los experimentos aleatorios son por lo general presentados a los comités de ética para su aprobación.

### **3. Ejemplos de innovación social financiados por los Fondos Estructurales**

Los Fondos Estructurales han apoyado enfoques innovadores durante muchos años y en particular desde la 1989 de reforma que presentó cuatro principios (la adicionalidad, la concentración, la asociación y programación) en el reglamento revisado. Desde entonces, muchos de los enfoques más innovadores han sido desarrollados tanto en los programas de iniciativa comunitaria, como *URBAN* y *EQUAL* (de manera similar en *LEADER*) o en las acciones innovadoras de menor escala que incluyen las estrategias regionales de innovación (*RIS*) y los Programas Regionales de Acciones Innovadoras (*PRAI*), la incorporación de actividades innovadoras por parte de los programas operativos del *FSE*, Nuevas fuentes de empleo, Pactos de empleo territorial e iniciativas de la sociedad de la información a prueba desde la década de los 90.

En el período actual, los esfuerzos para innovar siguen en los programas de cooperación del *FEDER*, incluyendo tanto *INTERREG IVC* como *URBACT*, y en las acciones del *FSE* transnacionales y redes de aprendizaje con intercambio sobre temas clave.

Ambos Fondos Estructurales tienen un sistema de administración basado en el principio de "gestión compartida". La Comisión Europea define las líneas estratégicas generales de la inversión y se compromete con siete programas de inversión al año con los Estados miembros centrándose los recursos acordados en objetivos. Una autoridad de gestión de cada programa, normalmente se encuentra dentro de un ministerio regional o nacional, es el responsable

Una autoridad de gestión de cada programa, normalmente se encuentra dentro de un programa nacional o regional ministerio, es el responsable de lanzar las convocatorias de propuestas, la recepción de solicitudes, y por tanto la selección y seguimiento de los proyectos en ese país o región. Todas las solicitudes de fondos tienen que ser hechas a las autoridades de gestión competentes de los Estados miembros y no a la Comisión Europea, ya que ésta no selecciona los proyectos. Alrededor de 117 autoridades gestionan a nivel regional y nacional el *FSE* y aproximadamente 350 gestionan el *FEDER*.

#### **El Fondo Social Europeo (FSE)**

El Fondo Social Europeo (*FSE*) se creó para reducir las diferencias en los niveles de prosperidad y de vida en todos los Estados miembros de la UE y las regiones y promover la cohesión económica y social. El gasto del *FSE* apoya la creación de más y mejores puestos de trabajo para la cofinanciación nacional, proyectos regionales y locales que mejoran los niveles de empleo, la calidad de los puestos de trabajo y la capacidad integradora del mercado de trabajo en los Estados miembros y sus regiones. En el periodo 2007-2013 75 mil millones de euros han sido distribuidos a los Estados miembros de la UE y las regiones, aproximadamente el 10% del presupuesto total de la UE.

## Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

El *FEDER* financia las ayudas directas a las inversiones en las empresas - en particular, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) - para crear puestos de trabajo sostenibles, así como las infraestructuras vinculadas especialmente a la investigación y la innovación, las telecomunicaciones, el medio ambiente, la energía y el transporte, pero también infraestructuras sociales como hospitales, escuelas y guarderías. El *FEDER* también proporciona instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local) para apoyar el desarrollo regional y local, y fomentar tanto la cooperación entre ciudades y regiones, como las medidas de Asistencia Técnica.

Por otra parte, el FEDER ha contribuido a regenerar zonas urbanas desfavorecidas, lo que incluye el apoyo al alojamiento cultural y creativo, alcance trabajan para involucrar a los grupos específicos, como los inmigrantes, y trabajando en enfoques a tres bandas de la innovación entre universidades, administraciones municipales y el sector privado. La mayoría del trabajo en las ciudades envuelve a múltiples agencias que operan a diferentes niveles. Esto ofrece muchas oportunidades para que las autoridades regionales aprovechen para ganar los fondos para la innovación social.

Las siguientes iniciativas actuales del FEDER son las más relevantes para la innovación social:

- *JEREMIE*: Recursos europeos conjuntos para las microempresas y las medianas empresas, promoviendo el uso de instrumentos financieros para mejorar el acceso a la financiación para las PYMES.
- *JESSICA*: Apoyo europeo conjunto para inversiones sostenibles en zonas urbanas, apoyando el desarrollo urbano sostenible y la regeneración a través de mecanismos financieros.
- *JASMINE*: Acción común en apoyo a las instituciones de microfinanciación en Europa, teniendo como objetivo proporcionar asistencia técnica y apoyo financiero a los proveedores de microcréditos no bancarios y ayudando a mejorar la calidad de sus operaciones para ampliar y llegar a ser sostenible.
- *Objetivo europeo de cooperación territorial* (antes Iniciativa *INTERREG*): Apoya los programas regionales de cooperación transfronteriza, transnacional e interregional. A través de sus programas *URBACT INTERREG* promueve la creatividad transregional, aprendiendo e intercambiando plataformas entre ciudades y regiones, y señalando las lecciones sobre la diversidad de la experiencia europea. Las regiones por la Iniciativa del Cambio Económico permiten a las autoridades de gestión trabajar con el *INTERREG* y *URBACT*, encontrando soluciones para el desarrollo de nuevos y mejores resultados económicos.

Los reglamentos de los Fondos Estructurales para 2014-20 ofrecen nuevas oportunidades para la innovación social. Los siguientes ejemplos ilustran cómo la política de cohesión ha apoyado las innovaciones sociales en el pasado, lo que puede inspirar nuevos programas y proyectos en el futuro:

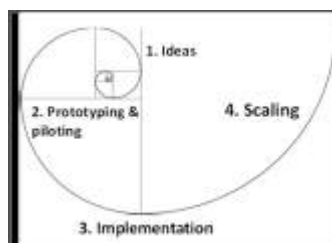
1. La inclusión social
2. Migración
3. La regeneración urbana
4. La economía social

5. Microfinanzas
6. Salud y envejecimiento
7. Incubación
8. La innovación en el puesto de trabajo
9. Las estrategias regionales

## 1. La inclusión social

Grandes sectores de la población europea son excluidos de los beneficios del progreso económico y social. Las diferentes formas de desventajas relacionadas con el nivel de instrucción, sexo, edad, estado físico u origen étnico se han incrementado altamente por la crisis.

### I Cane: Soluciones de movilidad para personas ciegas y deficientes visuales para uso mundial. Etapa de implementación



Etapa de implementación

Hoy, Europa cuenta con aproximadamente 13 millones de personas ciegas y con discapacidad visual (en todo el mundo más de 40 millones) cuyas ayudas están “pasadas de moda”, por ejemplo ayudas el bastón blanco y perros guía. Las soluciones tradicionales no ofrecen la navegación fuera de la zona restringida de memoria. Esto refuerza el aislamiento social y económico de esta población y rápido crecimiento de las cuales la mayoría tiene más de 50 años de edad.

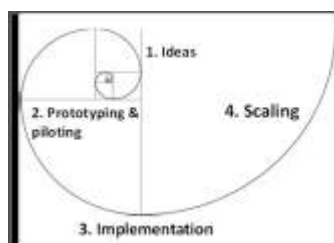
En 2004 se inició la fundación *I-Cane*. A través de esta fundación los fondos se recaudaron por organizaciones benéficas y el sector público (provincia de Limburgo, Países Bajos o el FEDER de la UE para ejecutar un estudio de factibilidad y para ofrecer una prueba de demostración de principios. En 2008 *I-Cane* inventó una maquina con interfaz táctil que demostró su valor cuando la persona de prueba era capaz de escuchar el entorno paralelo a la recepción de las instrucciones a través de los dedos. Puede ser también un soporte de movilidad especial para peatones con discapacidad y el usuario del grupo de edad.

Desde 2008 el desarrollo de la tecnología de asistencia para personas con discapacidades visuales y ciegos requiere de la interacción real con los usuarios finales y paciencia, ya que necesita soluciones que deben estar en funcionamiento en casi cualquier circunstancia. Un tiempo de desarrollo de 5-8 años se debe esperar para herramientas de movilidad para las personas con discapacidad, pero no es atractivo para aquellos que buscan un rápido retorno de la inversión. Vía apoyo de la red de la Economía Social en los Países Bajos, Bélgica y Alemania los fondos fueron recaudados para cubrir los requisitos de contrapartida de FEDER de la UE (*OP Zuid*) y los acuerdos nacionales de subvención.

Hoy en día esta combinación de financiación pública y privada se ha traducido en una plataforma basada en Euregion de las PYMES, con institutos europeos de amplio reconocimiento y al final, las organizaciones de usuarios transfronterizos, dirigido por el *I-Cane Social Technology BV* y la Fundación *I-Cane*. En 2012 las primeras pruebas a gran escala con sistemas de *I-Cane* han comenzado seguida por una introducción en el mercado en 2013.

El caso *I-Cane* demuestra la combinación de financiación, una estrecha interacción del usuario y la cooperación entre las empresas sociales y centros de conocimiento puede ofrecer de clase mundial ruptura de soluciones.

### DAIN: la Red de Inclusión Digital Activist



Fase piloto

Esta red ha sido creada por la Asociación para la Educación de los Trabajadores en el East Midlands del Reino Unido, con el apoyo del Fondo Social Europeo. DAIN se basa en la filosofía de la inclusión a través del aprendizaje basado en la comunidad. La idea básica es que las personas excluidas digitalmente pueden ser mejor alcanzadas y entrenadas por sus conciudadanos que viven en la misma localidad y tienen un origen social similar.

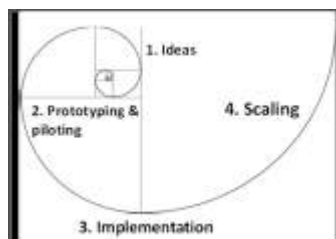
A pesar de numerosas campañas, proyectos e iniciativas, todavía hay 8,2 millones de personas en el Reino Unido que nunca han estado en línea. Las personas sin conocimientos informáticos básicos y el acceso a Internet son excluidos de una multitud de servicios e información y por lo tanto a menudo enfrentan dificultades para encontrar soluciones a sus problemas sociales, culturales, educativos, laborales o problemas relacionados con la salud.

El proyecto sesiones en las instalaciones de la comunidad local o sesiones de aprendizaje cara a cara. Veinte activistas digitales, todos voluntarios, reclutados entre las personas desfavorecidas, facilitar las sesiones. De orígenes similares, que son capaces de responder a las necesidades personales, con soluciones a medida.

Los activistas digitales graban continuamente sus actividades y reflexiones y estos datos son analizados a nivel local y regional por el personal del proyecto para identificar patrones o datos que son de interés cuando se considera lo que funciona para diferentes comunidades de destino de trabajo de inclusión digital. Para promover la sostenibilidad, los voluntarios pueden recibir apoyo para crear sus propios grupos de la comunidad y de sus servicios se ofrecen a las autoridades locales.

## 2.Migración

### Innovación en el sector público - la política de inmigración en Portugal



Ampliación de la etapa

Portugal se convirtió en un país de inmigración, al final del siglo 20. Tradicionalmente, los flujos migratorios eran originarios de países de habla portuguesa. Sin embargo, al final de la década de 1990, la población inmigrante se duplicó en pocos años, y la mayoría de las nuevas olas no eran hablantes de portugués ni tenía vínculos históricos con Portugal. Por primera vez, la administración pública experimentó grandes dificultades de comunicación con la población inmigrante y la comprensión de sus necesidades y, al mismo tiempo, una gran población de inmigrantes tuvo que hacer frente al reto de la integración social en un entorno lingüístico, cultural y burocrático desconocido.

Este importante cambio catalizó el enfoque one-stop-shop portugués en la política de inmigración y de los Centros Nacionales de Apoyo a Inmigrantes (CNAI) que se abrió al público en 2004. Los centros debían responder a una serie de desafíos identificados por los clientes inmigrantes, incluyendo la gama de instituciones que participan en el proceso de integración, la falta de colaboración entre las administraciones públicas y sus ubicaciones dispersas, la diversidad de procedimientos, burocracia compleja, las dificultades de comunicación como resultado de una diversidad cultural y lingüística, y la necesidad de promover la participación de los inmigrantes en la toma de decisiones. Por lo tanto, los Centros CNAI responden a estas necesidades, la prestación de diversos servicios relacionados con la inmigración en un espacio con una filosofía de trabajo idéntico, y que funciona en cooperación. Por otro lado, con el fin de que los procedimientos administrativos de la inmigración y la inclusión social vayan de la mano, los centros ofrecen bajo un mismo techo una serie de apoyos por parte del gobierno y servicios, diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales. Mediadores interculturales de origen inmigrante también fueron reclutados y entrenados, y juegan un papel fundamental en la provisión de este servicio, que complementa el servicio prestado por los servicios públicos de las organizaciones gubernamentales. El objetivo de los CNAIs ha sido el de proporcionar una respuesta integral a los problemas experimentados por los ciudadanos inmigrantes, y acercar la administración pública a los ciudadanos inmigrantes a través de respuestas rápidas y flexibles a las necesidades de los inmigrantes. Esto sólo ha sido posible a través de la prestación de servicios en colaboración con otros proveedores de servicios, incluidas las ONG, en el mismo lugar y en base al mismo sistema de TI.

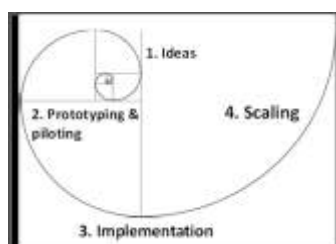
En efecto, la participación es la base de la innovación por las CNAIs además de la prestación de servicios integrados. La aplicación del enfoque one-stop-shop se basa en

la incorporación de mediadores interculturales en la prestación de servicios de la administración pública. Los mediadores representan un papel fundamental en la prestación de servicios debido a la proximidad cultural y lingüística de los servicios a los usuarios y facilitan la interacción entre los servicios estatales y la población inmigrante, formando parte integrante de los procedimientos de la Oficina del Alto Comisionado para la Inmigración y el Diálogo Intercultural (ACIDI) los servicios de los cuales están cofinanciados por el FSE. Los mediadores interculturales suelen provenir de las propias comunidades de inmigrantes, que hablan con fluidez portugués, así como otro idioma. Después de la formación y un examen, son empleados por las asociaciones de inmigrantes certificados, que reciben subvenciones del ACIDI. Las asociaciones certificadas que participan en la definición de la política de inmigración, los procesos de regulación de la inmigración y de los consejos consultivos. ACIDI invierte en la capacitación de líderes inmigrantes mediante la capacitación de líderes de las asociaciones de inmigrantes, en colaboración con las universidades. Los mediadores juegan un papel fundamental también como agentes de difusión de la integración. Debido a que son los propios inmigrantes y que normalmente residen en barrios de inmigrantes, pueden difundir información sobre los derechos y deberes de los inmigrantes en Portugal, incluso fuera de su puesto detrás de una ventanilla única, llegando a lugares y personas que la administración pública no llegaría si permanecía estática en su sede, con sólo funcionarios públicos.

### 3. Regeneración Urbana

La mayoría de las ciudades de Europa tienen problemas en las comunidades pobres que viven en ambientes difíciles. En los últimos 20 años, el FEDER ha financiado enfoques integrados para la regeneración urbana que une los aspectos económicos, sociales y medioambientales. En la década de 1990, las prioridades de desarrollo económico dirigido para la comunidad en los barrios desfavorecidos del Reino Unido estaban en la vanguardia. En la década de 2000, Alemania era un practicante de liderazgo: el de Renania del Norte-Westfalia organizada en colaboración con ciudades de todo el estado para ayudar a girar alrededor de 80 barrios.

#### El Estado de Renania del Norte-Westfalia “Ciudad socialmente integrada”: Apoyo a la renovación de barrios



Etapa de ampliación

Desde 1999, el gobierno de RNW ha desarrollado políticas integrales para apoyar 80 programas de regeneración de barrios en las ciudades dentro de su estado. El Plan de Acción Local Integrado destaca que el desarrollo, la reorganización y modernización de una zona vaya a tener lugar. El enfoque es descentralizado, con responsabilidades claras para cada nivel.

- Planes de Acción Local Integrado (LAP) se implementan en los barrios
- 55 municipios son responsables de la preparación y aplicación de la LAP, para la solicitud de financiación y de asegurar el plan de vecindario satisface las necesidades de la ciudad en su conjunto.
- Los gobiernos de los distritos (unidades administrativas regionales del nivel del estado federal de NRW) asesoran a los municipios en la financiación de los asuntos y autorizan los pagos pertinentes.
- El Ministerio del Estado federal para el desarrollo urbano organiza y controla el programa y las evaluaciones de las comisiones.
- La UE ofrece financiación a través de programas operativos del FEDER y FSE.

Además, hay viviendas privadas y empresas minoristas involucradas, así como fundaciones, organizaciones sociales y otras partes interesadas. Los fondos provienen del Programa para la Competitividad financiado por la UE para el período 2007-13 en una prioridad específica para el desarrollo urbano y regional sostenible, desde el gobierno federal y los presupuestos federales y estatales de los municipios.

En casi todos los barrios, se ha establecido un equipo integrado de gestión de barrios. Algunos son dirigidos como una sucursal del municipio, mientras que otros son administrados por expertos externos o por organizaciones locales.

Las oficinas de gestión de barrio trabajan en una amplia gama de tareas. Estas



incluyen: estimular la creación de redes, la promoción de una imagen modificada del barrio, los procesos de negociación de apoyo, la creación de estructuras de comunicación, informar a la población y la administración, la organización ofrece actividades culturales, la promoción de la economía local, la formación de un vínculo entre el barrio, la ciudad y otros niveles de toma de decisión y proyectos de desarrollo.

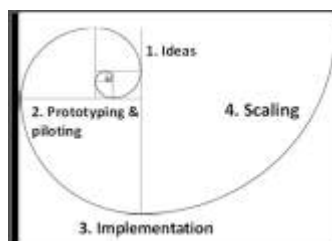
Los barrios trabajan con una amplia gama de partes interesadas, pero el mayor énfasis en la participación ciudadana es descrito como un "hilo rojo". Hay un fuerte compromiso con el diálogo, la comprensión de los diferentes puntos de vista y encontrar soluciones a medida con un alto nivel de aceptación.

Un fondo de disposición (forma de presupuesto participativo) formado por contribuciones de 5€ por habitante financia pequeños proyectos decididos por el cuerpo de los ciudadanos locales. Estos proyectos tienen un impacto inmediato, como las fiestas del barrio, la plantación de árboles en el patio de la escuela y excursiones para los niños de padres que normalmente no pueden pagarlos.

Para promover el aprendizaje y el intercambio de ideas, una red de municipios que participan en el programa de renovación de barrios se reúne con regularidad con el apoyo del Gobierno del Estado de NRW.

La ciudad de Duisburg fue el socio principal del intercambio y el aprendizaje de la red *URBACT REGGOV*. En esta red, la ciudad ha trabajado con otras ocho ciudades para explorar la integración vertical de los actores políticos. Un éxito fue que el municipio de Kobanya, un distrito de Budapest, fue la primera ciudad en Hungría para que su plan de acción integrado para barrios fue aceptado por la autoridad de gestión del FEDER para su financiación.

### Plan de acción integrado para la urbanización Pongrác Kőbánya en el distrito de Budapest



Etapa de implementación

La urbanización Pongrác en Kőbánya, municipio Gran Budapest, ilustra cómo las innovaciones sociales pueden viajar a través de Europa. La ciudad trabajó en colaboración con la ciudad de Duisburg y otras siete ciudades de la red *URBACT REGGOV*. La población local participó con fuerza en el plan Kőbánya influyendo en su contenido y lo que es más relevante en sus necesidades.

La urbanización Pongrác es una zona aislada de Kőbánya, rodeado de zonas no residenciales: en el sur y el este, una línea de ferrocarril y una carretera con gran

afluencia, en el norte, una línea de tranvía y otra carretera con mucho tránsito, en el oeste, una fábrica de gas. Hay 20 edificios de condominios con 1.700 personas que viven allí. Sólo un pequeño porcentaje de las viviendas son propiedad de la municipalidad, el resto pertenecen a los propietarios privados. El Grupo de Apoyo Local cuenta con un amplio grupo de afectados, incluidos los municipios y las empresas municipales, empresas, escuelas locales, la policía, cuidado de niños y servicios sociales, y los empresarios locales.

La estrategia tiene como objetivo eliminar las causas que conducen a la segregación de la zona para que sea un lugar mejor para vivir. Las acciones se centran en:

- Fortalecimiento de la función residencial del barrio, la renovación del parque de viviendas, como techos, pasillos, etc.
- Fortalecimiento de la función urbana del barrio a través de la mejora de calles y aparcamientos; mejora de la seguridad a través de las señales de tráfico y badenes, nuevas farolas y cámaras de seguridad; renovación de los parques infantiles; la creación de un nuevo campo de fútbol; la creación de pequeños jardines y espacios abiertos entre las casas, una nueva ágora pública para otras actividades de desarrollo comunitario y de ocio al aire libre.
- Fortalecimiento de las funciones de servicios económicos y públicos del barrio, actualización y renovación de la asistencia social y servicios culturales como los jardines de infancia, guarderías y centros culturales.
- Programas comunitarios, cursos y eventos.

## 4 Economía Social

Las empresas sociales pueden desempeñar un papel único en la identificación de las necesidades no satisfechas y en el desarrollo de nuevos tipos de servicio. De acuerdo con la Iniciativa de Empresa Social de la UE, la economía social emplea a más de 11 millones de personas en la UE, que representan el 6% del empleo total. Cubierto con un estatuto jurídico específico (cooperativas, fundaciones, asociaciones, mutuas).

La economía social puede desempeñar sin duda un papel muy importante en el desarrollo regional. Emilia Romagna ha publicado recientemente un estudio sobre la importancia de la cohesión de la economía social para el ordenamiento territorial y social. Sus principales conclusiones se basan en que las políticas públicas son el fruto de la combinación de las autoridades públicas y las organizaciones sociales en la prestación de servicios de utilidad pública, en los que la participación conjunta de ambos es un requisito esencial para garantizar la calidad. Por otro lado la asociación público-privada es una herramienta indispensable para la prestación de servicios sociales primarios más eficaces y eficientes, hasta ahora estos servicios han sido proporcionados por el Estado del Bienestar. De manera que se establecen nuevas formas de cooperación con la sociedad civil y las partes interesadas.

La economía social y el emprendimiento social son también una herramienta para la inclusión social. Habitualmente proporcionan oportunidades de empleo para las personas que están en desventaja o prestan servicios sociales y / o bienes y servicios a personas en riesgo de pobreza o exclusión. También suelen participar en la sociedad civil iniciativas sociales con el objetivo de cambio e innovación social.

Las empresas sociales se posicionan entre los sectores públicos y privados tradicionales. Aunque hay una definición universalmente aceptada de empresa social, sus características distintivas son su objeto y finalidad social combinado con el espíritu emprendedor del sector privado.

Las empresas sociales llevan a cabo el objetivo de su actividad y reinvierten los excedentes obtenidos para lograr un objetivo social o comunitario más amplio. Por ello, constituye un nombre inapropiado para referirse a ellas como "sin ánimo de lucro" (como es habitual en los Estados Unidos) ya que como cualquier empresa su finalidad es obtener beneficios con el fin de tener un futuro a largo plazo.

Muchas empresas sociales utilizan un modelo de financiación "híbrido" relativamente complejo. Lo hacen mediante la mezcla ingresos por donaciones, contratos y otras actividades generadoras de ingresos, como la venta de bienes o servicios. En algunos casos obtienen suficientes ingresos de su actividad generadora de ingresos para financiar su totalidad operación (por ejemplo, talleres de empresas sociales, pubs, restaurantes, etc.). Otros utilizan el alquiler de sus bienes e inmuebles para subsidiar sus otras operaciones (por ejemplo, los fideicomisos y las incubadoras de desarrollo local). Las empresas sociales de transporte a menudo contratan autobuses con gestión comercial para prestar servicios subvencionados a los discapacitados. No existe un modelo único de financiación y esto puede causar dificultades cuando las empresas sociales piden ayuda a los bancos y agencias de financiación pública de apoyo ya que se perciben como procedimientos complejos o inexplicables.

FEDER puede apoyar el desarrollo de empresas sociales de manera similar en que apoya a otros tipos de empresas. Estos incluyen financiación para:

- Asesoramiento empresarial y orientación (planificación empresarial, orientación y tutoría, ayuda con comercialización).
- Infraestructuras para centros de puesta en marcha, incubadoras y establecimientos comerciales.
- Innovación para el desarrollo de nuevos productos, servicios o formas de trabajo.
- Ayudas a las empresas sociales para la apertura a nuevos mercados, mediante la mejora de la puesta en marcha y proceso de adquisición (por ejemplo, mediante la inclusión de cláusulas sociales en las obras y servicios públicos contratos)

El apoyo financiero puede ser entregado directamente a las empresas, a empresas sociales intermediarias, a empresas sociales o agencias de cooperación al desarrollo, o bien a través de instituciones financieras. Actualmente está aumentando el número de instituciones financieras que se especializan en invertir en el desarrollo social de empresas y muchos de los nuevos bancos éticos se especializan en este tipo de inversión. El Reino Unido ha anunciado recientemente que el 'Bank Society Big' será capitalizado a partir de los intereses de cuentas bancarias inactivas y va a invertir sólo en empresas sociales.

El Fondo Social Europeo también puede apoyar a las empresas sociales. En primer lugar, se puede fortalecer la capacidad administrativa y las estructuras de apoyo que promueven las empresas sociales. Esto puede llevarse a cabo a través de la educación y la formación, por ejemplo, mediante la integración del espíritu empresarial social en los planes de estudio de las vocaciones específicas, o mejorando la provisión de habilidades empresariales de los emprendedores sociales. La creación de redes y el desarrollo de asociaciones, así como la creación de servicios de desarrollo empresarial para las empresas sociales, pueden ser compatibles también. En segundo lugar, el FSE puede movilizar fondos adicionales destinados al desarrollo de la economía social y el fomento de la iniciativa empresarial social y de fácil acceso para las empresas sociales.

La economía social tiene diferentes tradiciones en diferentes partes y los Estados miembros de Europa. Algunos países, como Francia, tienen una fuerte tradición de "*économie sociale et solidaire*". Ellos se están preparando con la innovación social en su sentido más "novedoso" y las iniciativas están sugiriendo a menudo vinculadas con los fondos estructurales. Por ejemplo, *Avise*, intermediario oficial del FSE, ha puesto en marcha una convocatoria de propuestas con el objetivo de acelerar la innovación social en la economía social, y de este modo ayudar a encontrar nuevas respuestas a las necesidades no satisfechas en ámbitos como el empleo, la vivienda, el envejecimiento, cuidado de niños, etc.

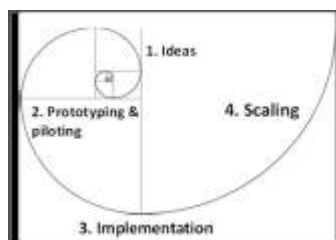
El acceso a los mercados para las empresas sociales sigue siendo limitado. A veces no son capaces de competir por la adjudicación de las licitaciones públicas en contra de otras PYMES debido a la interpretación de las normas nacionales. Los Estados miembros y las autoridades de gestión y de otros órganos de contratación pública pueden utilizar el poder de compra de los proyectos FEDER grandes y pequeños para estimular la innovación social en el empleo y la inclusión de los grupos marginados. El ejemplo de la ciudad de Nantes a continuación ilustra cómo una contratación marco ha

abierto un espacio para las empresas sociales para trabajar directamente con el sector privado para ayudar a las personas desfavorecidas al empleo. Existen ejemplos similares en otras partes de la UE. La empresa social “*Fusion 21*” en Reino Unido coloca aprendices y otros trabajadores de los barrios desfavorecidos de Merseyside y les da una oportunidad de empleo.

El proyecto *EQUAL- fondo BEST*, para la contratación pública y cláusulas sociales en toda la UE, profundizando la comprensión del marco normativo vigente.

También hay empresas sociales y cooperativas, cuyo objetivo es el ahorro de energía y llegar a una sociedad más sostenible. Un ejemplo es <http://www.rescoop.eu/>.

### Apoyo a las empresas sociales a nivel regional: Yorkshire Clave Fondo y Centro de Apoyo a Empresas Sociales



Fase piloto

El **Yorkshire Key Fund** comenzó bajo el programa del FEDER South Yorkshire Objetivo 1 en el periodo 2000-2006. Se utilizó el FEDER para financiar empresas sociales y emprendedoras.

Ahora, una década más tarde, el Key Fund cubre todo Yorkshire y se ha convertido en la administradora de fondos para una serie de fondos de inversión social en cuatro regiones vecinas y subregiones (Noroeste, Cumbria, North East Midlands y el Norte). FEDER proporcionó un respaldo de 3 millones de libras esterlinas, el tamaño total del fondo es de 6 millones de libras (alrededor de € 7 millones al cambio actual).

El **Start and Grow Fund** apoya pequeñas start-up sociales, con préstamos de hasta 25.000 € y subvenciones de entre € 2.000 y € 5.000. Se cobrará una comisión de apertura del 1%, así como intereses a una tasa fija de 6,5%. Los préstamos son por un máximo de cinco años.

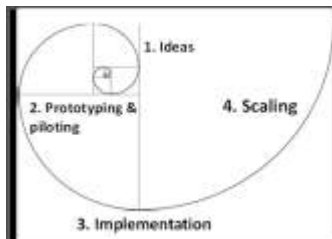
El **Grow and Prosper Fund** respalda a nuevas y a empresas sociales ya existentes con préstamos de entre € 5.000 y € 50.000. Para las empresas sociales que se establecen el total de los préstamos puede llegar hasta 150.000 €. También puede tomar acciones de capital de hasta el 10% entre € 5.000 y € 25.000.

Otros fondos han recaudado dinero para determinados tipos de inversión. Por ejemplo, el fondo de desarrollo basado en activos permite a las comunidades recaudar fondos para comprar bienes públicos, como escuelas o edificios para la salud.

Las empresas sociales en Yorkshire también se benefician del Centro de Apoyo a Empresas Sociales (SESC), que presta apoyo no financiero, de planificación y

desarrollo estratégico; desarrollo de mercado; licitación para los contratos; marketing, ventas y branding; y el retorno social sobre la inversión. SESC ayuda a las empresas sociales a llegar a ser financieramente sostenible, prestar servicios de calidad y, en su caso, los apoya para ganar y ofrecer contratos de servicio público.

### Recurrir a la contratación pública de una manera innovadora: La ciudad de Nantes



#### Etapa de ampliación

La ciudad de Nantes, en el noroeste de Francia, se conoce desde hace casi 15 años como un líder innovador en el uso de cláusulas sociales en la contratación pública para proveer puestos de trabajo de nivel para desempleados de larga duración. Nantes es una ciudad de tamaño mediano de 285 mil personas con un historial de las industrias marítimas tradicionales actualmente en decadencia.

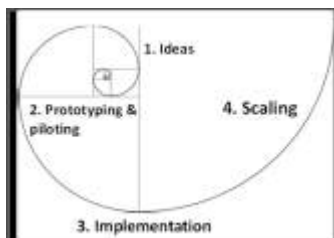
Francia revisó sus normas de contratación pública en 2006 que permite la condición de que parte del trabajo debe ser entregado por un grupo específico con una necesidad de inserción profesional. Nantes Metropole y alrededores administraciones suburbanas (Chantenay, Vannes, Doulon, y Malakoff) adjudicaron contratos con esta cláusula. El trabajo ha incluido piscinas, caminos, rutas de autobuses y un centro de medios de comunicación. Los tipos de operaciones incluyen ayudantes albañiles, carpinteros, pintores, trabajadores de la construcción, adoquines, personal de mantenimiento de espacios verdes, fontaneros, trabajadores del metal, yeso y productos de limpieza externa.

La ciudad también ha fomentado el desarrollo de estructuras de apoyo a las personas. Las “Empresas de inserción” los preparan para conseguir trabajos que se abren en el sector privado. En 2008:

- 183 contratos contenían una cláusula social
- 483 beneficiarios eran capaces de trabajar bajo un contrato de trabajo de los cuales (8 %) fueron jóvenes, el 27% eran desempleados de larga duración, el 13% estaban en la prestación por desempleo (RMI) y el 8 % de las personas tenía una discapacidad.
- 345.000 horas dedicadas a la inserción (alrededor de 200 puestos de trabajo a tiempo completo), otras 92.000 horas de trabajo para las personas desfavorecidas se produjeron beneficiando 266 empleados.
- 133 empresas se movilizaron a través de la construcción, las cuales 39 están en obras y 66 en la construcción de edificios.
- 75 % de los beneficiarios fueron acompañados por una empresa local de inserción (un tipo de formación y el empleo de la empresa social).

El ejemplo ilustra como los contratos públicos de obras en Nantes pueden ofrecer un doble beneficio: El trabajo que hay que hacer, como por ejemplo una carretera, así como puestos de trabajo para personas excluidas.

### Las nuevas formas de servicios basados en la comunidad: Migración, ventanilla única



Fase piloto

STEP tiene su sede en la pequeña ciudad de Dungannon (Irlanda del Norte). Fue fundada en 1997 para trabajar con las comunidades locales y fue financiado inicialmente por el programa PEACE de la UE.

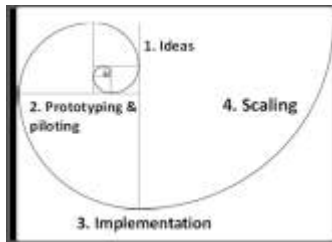
En la década de 2000, Irlanda del Norte pasó de ser un “no-go –zone” de inmigrantes a tener escasez de mano de obra. Agencias de empleo trajeron inmigrantes de Portugal y Timor Oriental y, tras la adhesión a la UE en 2004, de Polonia y Lituania. Comenzó a trabajar con estas comunidades marginadas y ampliando gradualmente sus servicios mediante una combinación de financiación de la UE y los contratos ganados en la provincia y subvenciones. Las agencias públicas de Irlanda del Norte no tenían experiencia de trabajar con tan diversos clientes o de ofrecer soporte de idiomas para hacer esto posible.

Ahora ayuda a más de 6000 inmigrantes al año, mediante el asesoramiento individual sobre justicia, salud, empleo, vivienda, servicios sociales, inmigración y otras cuestiones con asesores especializados. Su trabajo ha dado lugar a mejoras en las condiciones impuestas por el empleo sin escrúpulos

“STEP” utiliza un modelo basado en los derechos para ayudar a empoderar a los migrantes en sus relaciones con las autoridades. Para satisfacer la demanda de interpretación, STEP comenzó una empresa social y ahora ofrece 250 intérpretes a tiempo parcial en una amplia gama de idiomas. A menudo trabajan bajo contrato para los organismos públicos en toda Irlanda del Norte. También se estableció una filial, STEP Trading Ltd (STL), la prestación de servicios de capacitación.

Además, actúa como incubadora de nuevas organizaciones comunitarias en las zonas rurales. Ellos acogen el proyecto de los niños inmigrantes para “pertenecer” y tienen buenos planes para hacer el trabajo futuro sobre la creación de un centro de derechos humanos. El centro emplea a 25 personas, la mitad de los cuales son de origen inmigrante. Se ha convertido en el modelo para los nuevos servicios que se proporcionan en Belfast.

## Puestos de trabajo para los pescadores lesionados, apoyados por un Grupo de Acción Local de Pesca, en Charente-Maritime (Francia)



Fase piloto

El French Fisheries Local Action Group Marennnes – Oléron proporciona apoyo a un proyecto presentado por la empresa social "Atelier des Gens de Mer" para facilitar el regreso de los pescadores lesionados e incapacitados al trabajo. Aprovechando sus habilidades específicas, que se emplean en la pesca y otras actividades relacionadas con el mar. Para configurar el taller protegido se reunió a todos los agentes implicados (puertos locales, cooperativas marítimas, pescadores con discapacidad...) para identificar y organizar a las necesidades que la empresa podría satisfacer. El Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca apoya la inversión necesaria para mejorar y adaptar las condiciones físicas de trabajo para que sean accesibles a las personas con discapacidad. Para el empleo de los pescadores lesionados o discapacitados, la Atelier de Gens de Mer ofrece servicios como reparación de redes, mantenimiento de barcos de pesca y otros trabajos de puerto. El costo total del proyecto es de 89 271,43 €, de los cuales el Eje 4 del FEP ofrece 19 994,98 €.



## 5. Microfinanzas

Las microfinanzas y el microcrédito son instrumentos inventados en los países en desarrollo para combatir la pobreza y dar oportunidades a las personas pobres a crear empresas. En 2006, Mohammad Yunus y el *Grameen Bank* recibieron conjuntamente el Premio Nobel de la Paz por su trabajo en el desarrollo y la difusión del concepto de las microfinanzas.

Considerando que el microcrédito se refiere específicamente a un tipo de microfinanzas - el acto de concesión de préstamos para la creación de empresas y el crecimiento - la microfinanciación es un concepto más amplio en el que se han desarrollado una serie de productos para aumentar la inclusión financiera. Estos productos pueden incluir los ahorros, la educación y la alfabetización financiera, préstamos personales y seguros.

Las microfinanzas tardaron en despegar en Europa. *ADIE*, en Francia, fue uno de los primeros en poner en marcha a finales de los años 80 (que ahora es una de las más grandes con alrededor de 20.000 prestatarios en 2010). En la actualidad hay más de 100 instituciones de microfinanzas de las cuales alrededor de 80 son miembros de la Red Europea de Microfinanzas (*REM*), que está apoyada con fondos de la UE en virtud de la iniciativa *PROGRESS*.

*Crowdfunding* es un nuevo instrumento para financiar proyectos o empresas en arranque que se está convirtiendo cada vez más popular. En él se describe la cooperación colectiva, la atención y la confianza de las personas que la red y juntar su dinero juntos, a menudo a través de Internet, con el fin de apoyar los esfuerzos iniciados por otras personas u organizaciones - desde alivio de desastres para el periodismo ciudadano, a los artistas que buscan el apoyo de los aficionados, o a las campañas políticas. Permite que las buenas ideas que no encajan en el patrón requerido por los financieros convencionales, puedan romper y atraer dinero a través de la "sabiduría de la multitud".

Aunque hay variaciones, en todos los Estados miembros de la UE más del 95% de las empresas son microempresas que emplean a menos de diez personas. Éstas forman la base de la pirámide de la empresa y son la semilla de la que la mayoría de las PYMES e incluso las grandes empresas, crecen. Las microempresas de Europa emplean alrededor de un tercio de los empleados del sector privado y producen alrededor del 20% del PIB.

La UE cuenta con una serie de fondos e instrumentos de apoyo a las microfinanzas:

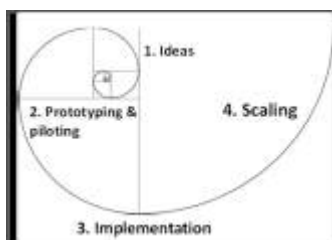
- JASMINE proporciona asistencia técnica a las organizaciones de microfinanzas que están cerca de convertirse en bancos o tienen altos niveles de sostenibilidad financiera (financiados por el FEDER).
- FEDER presta apoyo para la creación y crecimiento de las microfinanzas
- El instrumento de microfinanciación PROGRESS de la UE: Fondo que se financiará con cargo al presupuesto de PROGRESS EG y gestionado por el Fondo Europeo de Inversiones con un presupuesto total de 160 millones €. Lo invierte en los proveedores de microcréditos que pueden ser bancos u ONG. Para ello, ya sea mediante la emisión de garantías, compartiendo el riesgo potencial de los proveedores de la pérdida, o proporcionando fondos para aumentar los préstamos de microcréditos.
- El FSE ofrece mayoritariamente medidas de acompañamiento para la creación de empresas y el apoyo a las empresas. Alrededor de 2000 millones € se han destinado

a medidas de apoyo a las empresas del FSE en el período actual. Parte va a las microempresas, especialmente en la puesta en marcha etapa. El programa alemán de *coaching Grunder* es un buen ejemplo de un esquema de entrenamiento nacional para empresas de nueva creación que está cofinanciado por el FSE.

- En 2011, un código europeo de buena conducta para la provisión de microcrédito se desarrolló acordando con el sector de las microfinanzas. La guía ha sido publicada por la DG Política Regional.

También hay muchas organizaciones de microfinanzas en Europa y en otros lugares donde se han desarrollado enfoques innovadores para los préstamos a grupos específicos. El Microcrédito *Fundación Horizonti* en la República de Macedonia, por ejemplo, ha desarrollado una buena práctica innovadora: Las Microfinanzas para la Vivienda para los rumanos y las personas marginadas. La iniciativa comenzó en 2007 con el objetivo de proporcionar viviendas asequibles a la comunidad gitana.

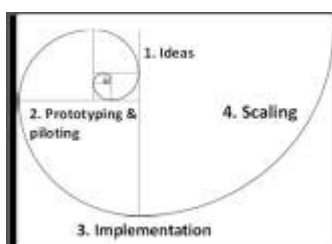
### El Programa Kiut, autoempleo y microcréditos para los gitanos en Hungría



Fase piloto

Kiut tiene como objetivo apoyar a la comunidad gitana para trabajar en la economía formal mediante la creación de empresas. El programa de microcréditos proporciona asistencia en los préstamos para la puesta en marcha de pequeñas empresas de manera que generen ingresos suficientes para pagar el préstamo y generar ingresos adicionales para las familias gitanas. Los clientes reciben asesoramiento y asistencia continua administrativo financiera y de negocios. Un objetivo explícito e importante del programa es fomentar la participación de las mujeres (con una meta establecida de 50% de miembros femeninos en cada grupo). <http://www.kiutprogram.hu/>

### Red NEEM para empresarios pertenecientes a minorías étnicas, en Katrineholm, Suecia



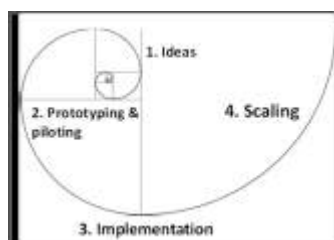
Fase piloto

La organización NEEM ha proporcionado capacitación, apoyo social, préstamos y capital para los empresarios en ciernes de minorías étnicas que son “no-financiables”.

A través de este apoyo, se han creado microempresas y formado un historial crediticio exitoso. Las mujeres representan el 75% del grupo de clientes. El proyecto funciona en Suecia en Katrineholm, Flen y municipios Vingåkers. Los logros hasta la fecha se basan en entrevistas con el proyecto: se han creado 43 empresas, se han ocupado 51 puestos de trabajo, 18 personas han encontrado trabajo, 16 personas entraron en procesos de formación y 76 están a la espera de los préstamos. En total se han movilizado a 172 personas.

NEEM se encuentra todavía en las primeras etapas de la oferta de préstamos y capital a los clientes, pero ya ha contribuido a elevar el perfil de las microfinanzas en Suecia. NEEM ha creado el Instituto de Microfinanzas sueca ([www.mikrofinansiering.se](http://www.mikrofinansiering.se)) donde se lleva a cabo el proyecto “Make Women Bankable”.

### Fejér enterprise agency: Innovación en las microfinanzas mediante el desarrollo de la evaluación del crédito electrónica



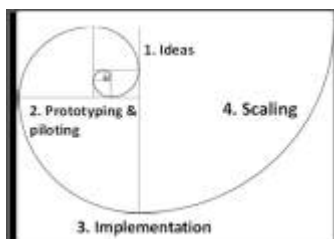
Etapa de implementación

Fejér Enterprise Agency (FEA) inició sus actividades de microfinanzas en 1992 con la financiación de proyectos del programa de desarrollo de empresa de la UE Phare. Tiene su sede en Székesfehérvár, a unos 60 km al oeste de Budapest, y toma su nombre del Condado de Fejér en la región del Transdanubio.

Su misión es proporcionar servicios financieros accesibles, asesoramiento y formación de alto nivel en la región para la creación de empresas y para micro y pequeñas empresas ya existentes a fin de mejorar su situación financiera, social y nivel de vida. La actividad más importante de la agencia son las microfinanzas aunque la fundación también se ocupa de la formación y presta asesoramiento económico y financiero.

FEA ha desarrollado un servicio electrónico basado en Internet y un sistema de gestión de la evaluación de crédito para manejar el microcrédito. Los módulos son utilizados por unas 15 instituciones de microfinanzas (IMF) en Hungría. El sistema proporciona los servicios electrónicos, tanto para las IMF como para sus clientes. Este sistema basado en Internet ha sido seleccionado como uno de los cinco mejores proyectos por el comité científico de “Europe Award” las Buenas Prácticas de Microfinanzas 2009 anunciados por la Fundación Giordano Dell'Amore y la Red Europea de Microfinanzas. El tema principal de la aplicación es la innovación y la sostenibilidad en las microfinanzas (fuente: EMN).

## Hacia un enfoque sostenible para las microfinanzas: *PerMicro* micro crédito en Italia



Fase piloto

*PerMicro* comenzó en 2007 y sus primeros préstamos fueron entregados el año siguiente. Los préstamos se otorgan a las microempresas, y a las familias para satisfacer las necesidades de educación y vivienda. Con el apoyo a la formación a través de *JASMINE (FEDER)* y las inversiones del Fondo Europeo de Inversiones, su escala y alcance se ha incrementado año tras año. *PerMicro* ahora opera en 10 localidades en el norte de Italia y ha proporcionado 1.500 préstamos a las personas "no-rentables".

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011 (Abr-Oct)
<b>PRÉSTAMOS</b>	-	150	300	600	600

*PerMicro* ofrece microfinanzas sólo para las personas excluidas financieramente. Importante ha sido su enfoque para crear y trabajar con redes que reúnen a asociaciones, centros comunitarios, iglesias y cooperativas. Si el cliente paga el préstamo, la red se recompensa con mejores condiciones de los préstamos. Si los miembros no cumplen con su compromiso de pago, el crédito para el resto del grupo será más costoso de organizar. Esto proporciona un incentivo social efectiva para que los miembros que pagan sus préstamos.

La organización apunta a ser económicamente autosuficiente. Una vez que se logre generar suficientes ingresos de préstamos para pagar el personal, los costes y el riesgo de cobertura, el modelo se convierte en realmente reproducible. Los obstáculos para este objetivo incluyen la formación a los clientes antes y después de la entrega de los préstamos y el plazo de ejecución y el trabajo necesario para construir hasta el punto de 5.000 préstamos de equilibrio. El Plan de desarrollo de *PerMicro* anticipa alcanzar la sostenibilidad financiera para el año 2014.

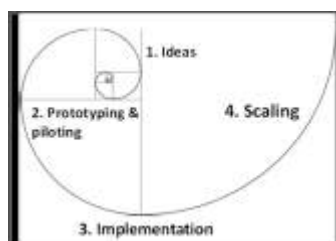
*PerMicro* ha permitido a las personas desempleadas ser económicamente activa mediante microempresas. <http://permicro.it/>

## 6. Salud y envejecimiento

La salud es el sector más importante de la economía en sí mismo y uno de los de mayor crecimiento. Se están desarrollando nuevos tipos de servicios para enfrentarse a una población envejeciendo, siendo más comunitarios y con redes sociales (no solo las virtuales).

Finlandia ha utilizado el FEDER para cofinanciar un laboratorio de vida centrado en los servicios de salud y bienestar. Combina los avances tecnológicos con las innovaciones sociales que involucran al grupo de usuarios más todos los interesados, que reúne a los servicios públicos y las empresas privadas.

### El Living Lab de Servicios de Bienestar y Tecnología, una innovación social de productos innovadores orientados al usuario (Finlandia Occidental)

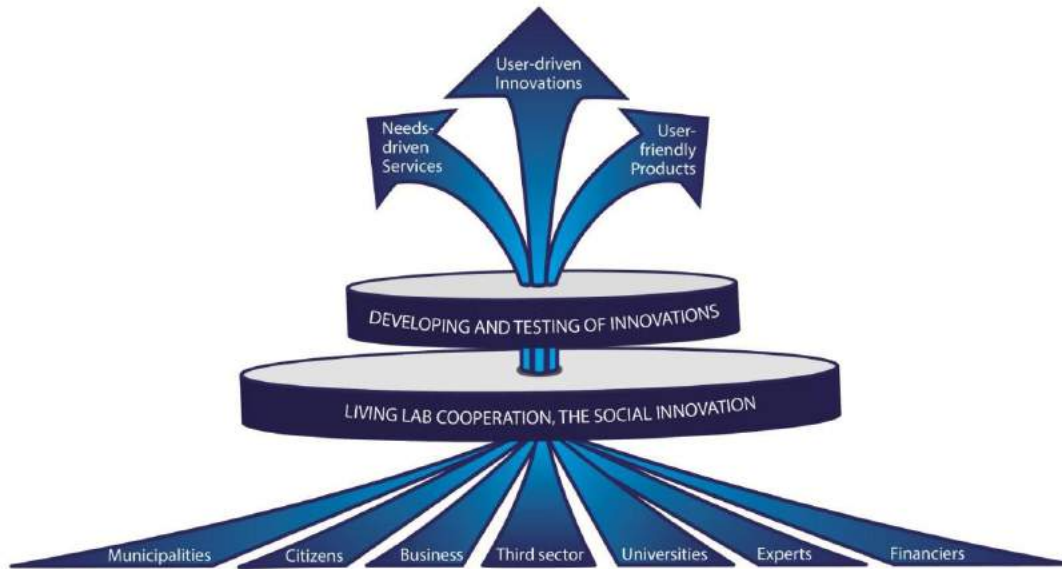


Etapa piloto

El Living Lab es uno de los finalistas en el concurso RegioStars 2013. Se trata de una plataforma de innovación que permite una nueva forma de prestación de servicios para personas de edad avanzada en una asociación público-privada funcional. Los usuarios participan activamente en el desarrollo y diseño de productos, así como en procesos de servicios de pruebas de utilidad. La prueba de los servicios y tecnologías de asistencia social se llevan a cabo en contextos reales, como son los hogares de ancianos y hogares de servicios.

La nueva estructura de colaboración consiste en diferentes agentes de interés, como los municipios, proveedores, ciudadanos, el sector terciario, universidades, promotores regionales, especialistas financieros y redes regionales, nacionales e internacionales. El concepto creado ha aumentado la confianza entre los agentes.

El proceso de prueba Living Lab es una herramienta sistemática y concreta, que ayuda en el desarrollo de innovaciones basadas en los usuarios y mejora la cooperación entre los municipios y las empresas. El nuevo modelo de cooperación mejora las oportunidades de negocio para las empresas y atrae a nuevas empresas a la zona. Mejora la innovación y estrategias de desarrollo económico de una manera concreta.



Estos son algunos de los resultados concretos del modelo Living Lab:

Las compañías que prueban los productos en el medio ambiente Living Lab: Safera Ltd's cooking guards asegurar el uso seguro de una cocina; Motivaatioverkko Ltd. desarrollar un servicio que motive a las personas que trabajan para hacer ejercicio físico; STT Condigi Ltd. pruebas de asistencia móvil a domicilio y teléfonos móviles de tarjeta; Tunstall Healthcare Ltd. prueba de alarmas pasivas integradas en un teléfono de atención.

**Sector terciario/Proveedores:** El hogar de ancianos Puutarhakoti para personas mayores con trastornos de la memoria podría poner a prueba un sistema inalámbrico de aviso a la enfermera de forma gratuita durante tres meses antes de decidir sobre qué sistema de aviso comprar.

**Universidades/Proveedores:** Univisio Ltd. desarrolló un colchón con un sensor de alarma pasivo incorporado adecuado para las personas mayores. El Living Lab llevó a cabo una cooperación entre la Universidad Tecnológica de Tampere, los proveedores y los profesionales de cuidado de ancianos. Como resultado de esta cooperación, se obtuvo un prototipo de colchón inteligente, el cual fue desarrollado y probado en el entorno de Living Lab.

**Municipios: Durante el proyecto se obtuvieron** diversos casos en los que las personas mayores fueron capaces de vivir independientemente más tiempo debido a los dispositivos tecnológicos (por ejemplo, una alarma básica en la puerta para las personas mayores que sufren de trastorno de la memoria) con ello se demuestra que con la ayuda de estos dispositivos, se pueden ahorrar importantes cantidades de gasto en enfermería.

**El proyecto transfronterizo Alcotra Innovación (FR-IT)** trabaja con dos acciones piloto de laboratorios vivos sobre la salud: trabajan sobre la telemedicina en zonas rurales y de montaña y por otro lado en el hábitat conectado, manteniendo viva en el hogar y la autonomía. <http://www.alcotra-innovation.eu/progetto.shtml>

El cambio de la asistencia institucional a una comunidad está ahora escrito en los reglamentos de los Fondos Estructurales para el período 2014-2020, mereciendo este tipo de iniciativas apoyo especial. Algunos Estados miembros, como Bulgaria, ya han mostrado serios esfuerzos en este campo en el actual período de financiación, preocupados por el ahorro de costes, un cambio de enfoque centrado en los hospitales, en lo institucional y el respeto de los derechos humanos, debiendo combinarse todos ellos.

## 7. Incubación

El mundo de la innovación social tiene una serie de incubadoras y centros. Muchos de ellos están fuera de la UE, pero Europa también tiene un amplio grupo. Algunos ejemplos son:

- La **ciudad de Milán** (IT) tiene una serie de iniciativas en curso, entre las que destacan:
  - Una incubadora de empresas sociales y la innovación social, propiedad del Ayuntamiento de Milán.
  - El *Hub* Milán: <http://milan.the-hub.net/> , una iniciativa privada.
  - Co-trabajadora y una incubadora especializada en la innovación sostenible, <http://www.avanzi.org/english>
- **Antropia** ( <http://antropia.essec.fr/> ) es una incubadora de empresas sociales gestionadas por el Instituto de Innovación y Emprendimiento Social de la escuela de negocios *ESSEC* en *Île-de-France*. Ofrece tanto a un programa de ampliación y puesta en marcha.
- **Alter'Incub** ( <http://www.alterincub-lr.coop/> ) es una iniciativa similar al *Languedoc-Rosellón* (FR), haciendo especial hincapié en la vinculación de las ciencias sociales y las humanidades con investigadores en prácticas. En los "*pépinère*" Realis, que se inició en el 2013, las empresas creadas a través de Alter'Incub recibirán tanto el espacio físico para operar como el apoyo empresarial a medida. Tiene un coste total de 10,5 millones de euros del FEDER contribuye con 2,5 millones de euros.
- **Mars** (CA) ( <http://www.marsdd.com/> ) es una incubadora social que ayuda a conseguir el éxito de los negocios globales de la ciencia, la tecnología y la innovación social de Canadá. *MaRS* proporciona recursos - personas, programas, infraestructuras, financiación y redes - para asegurar que se lleva a cabo la innovación fundamental.
- **Enviu** (NL) ( <http://enviu.org/> ) es una fundación que se creó para contribuir a una sociedad mejor a través de la prestación de servicios de asesoramiento y promoción de proyectos que promuevan una economía sostenible impulsada por el espíritu empresarial innovador, que crea valor para las personas y el planeta.
- **Innovation & Action Lab** (BE) ( <http://www.i-propeller.com/innovation-action-lab> ) es un centro de excelencia en la innovación social y empresarial en un entorno de confianza para la innovación abierta. Mejora la fuerte influencia cruzada entre los emprendedores sociales, académicos internacionales y representantes del sector privado. Brinda asesoramiento a emprendedores sociales y les ayuda a acceder a la financiación.
- **Launchpad** ( <http://launchpad.youngfoundation.org/about/about-launchpad> ) es una plataforma que desarrolla ideas prometedoras de nuevas empresas mediante la financiación, capital social y experiencia empresarial.



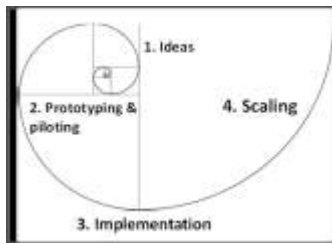
- **CIVA LABS** (Reino Unido) ( <http://www.civa.org.uk/how.htm> ) es una organización virtual que pone a prueba nuevas ideas mediante la creación de soluciones viables y sostenibles en función de las necesidades y problemas.
- El **Centro para la Innovación Social** con sede en Toronto - ofrece una combinación de espacio de trabajo imaginativo y enfoques de incubación activos.
- **The Australian Centre for Social Innovation-TACSI** es una incubadora centrada en las innovaciones que se producen mediante la combinación de equipos multidisciplinarios.
- El **Centro de Innovación Social de Lien** de la Universidad de Administración de Singapur, con sede en Singapur, es un centro de amplia base que lleva a cabo investigaciones y acciones de investigación sobre la innovación social.

En Europa hay una serie de centros en el sector público y el sector terciario:

- **The Young Foundation** en Londres es un centro de pensamiento y depósito de la innovación social. Ha actuado como una incubadora para muchos proyectos y empresas algunas de las cuales están colocadas en su sede de Londres.
- **MindLab** en Dinamarca es una colaboración entre la economía, las finanzas y los ministerios de trabajo para producir una unidad dentro del gobierno dedicado a la innovación de políticas públicas. En los éxitos se incluyen la implementación de las cuentas de impuestos en línea compartidos a través de todos los niveles de gobierno
- **ZSI** es un centro para la innovación social en Viena. Se trata de un instituto de investigación independiente de las ciencias sociales y trabaja a nivel europeo para avanzar en la investigación de la innovación social.
- **Kennisland** (Knowledgeland) es un centro de innovación social holandés que abarca una amplia gama de proyectos centrados en la juventud y otros temas.
- El **Centro de innovación social** de Estocolmo se inauguró en 2011 y es organizado por la Universidad de Estocolmo.
- **IDEA** es una agencia de desarrollo del gobierno local en el Reino Unido. Ofrece apoyo a través de la mejora y la innovación en el gobierno local, trabajando con las autoridades locales y sus asociados para desarrollar y compartir buenas prácticas. Esto se logra a través de redes, recursos en línea y el apoyo de expertos. Las Comunidades de práctica en línea han registrado más de 50.000 miembros en el intercambio de más de 1.000 temas.
- **The Living Labs movement**, es de carácter internacional, recibiendo el apoyo de la Comisión Europea y ahora está activo en muchos Estados miembros con una importante concentración en Finlandia.

Además de estos centros, hay un movimiento creciente de los espacios de trabajo para emprendedores y empresarios sociales. Un buen ejemplo es el "Hub", que comenzó en un almacén en desuso en el norte de Londres y se ha extendido en todo el mundo. Cada centro se diferencia en la cantidad de apoyo que ofrece y en la medida en que los servicios oficiales de incubación se proporcionan frente a los «de acogida», eventos y oportunidades de establecer contactos.

## Centro de Innovación Gdynia, Polonia

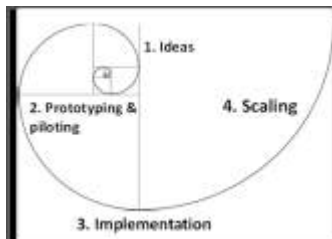


Fase: Implementación

El Parque Científico y Tecnológico Pomerania en Gdynia se estableció hace 10 años. Fue creado para apoyar la evolución de la zona de la industria pesada a una información y la economía basada en el conocimiento. Inicialmente, se centró en las TIC, la biotecnología y el diseño industrial. Aunque la actividad principal del parque sigue siendo la innovación tecnológica, con el tiempo ha adquirido experiencia en la innovación de servicios y, más recientemente, se ha abierto a la innovación social.

En los últimos dos años, el parque comenzó a trabajar con el sector social de la ciudad, con lo que el diseño en los barrios desfavorecidos de renovar los patios de recreo. Después de este éxito, que centró su atención en el rediseño de prefabricados de viviendas sociales. Otros proyectos también se iniciaron con buen resultado. En 2011, después de más éxito con los proyectos sociales, el parque decidió ampliar su misión y se introdujo un módulo de la innovación social.

## Parque de Innovación Social en el País Vasco



Etapa: Implementación a gran escala

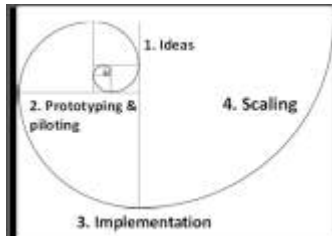
*Denokinn* reúne a las empresas sociales, autoridades públicas y al sector privado para ampliar las innovaciones exitosas después de haber sido puesto a prueba. Se ha puesto en marcha el primer parque de innovación social en Europa cerca de Bilbao.

*Denokinn* recibió 300.000 € de la parte de la experimentación social del Fondo Progreso de la UE para desarrollar una dimensión de inclusión social a su concepto de coche eléctrico *Hiriko*. El resultado fue un plan en el que los coches ayudarían a que las empresas sociales se juntaran por los excluidos del mercado de trabajo.

El coche *Hiriko* fue lanzado por el Presidente Barroso el 27 de enero de 2012. Dijo: “*Hiriko* es la innovación social europeo en su mejor momento ... En primer lugar, es un buen ejemplo de cómo dar un nuevo impulso a los sectores industriales tradicionales, contribuyendo a abordar los principales retos de la sociedad moderna, en este caso concreto, la movilidad urbana y la contaminación. En segundo lugar, es una gran combinación de nuevos tipos de negocios de cooperación y oportunidades de empleo con una fuerte dimensión social. En tercer lugar, es un excelente ejemplo de la mejor

utilización que puede hacerse de los fondos sociales europeos.” “En efecto *Hiriko* se inició gracias a un proyecto del Fondo Social Europeo con el objetivo de estimular la creación de empleo en una zona desfavorecida”

## Eutokia



Etapa piloto: ideas

*Eutokia* también con sede en Bilbao se centra en la incubación y la disposición del espacio '*Coworking*'. Coopera estrechamente con las autoridades públicas. En 2010, tenía 1.200 m de espacio de trabajo de las instalaciones de la vivienda con unas 18 organizaciones, cada uno trabajando en una innovación social específico o desarrollando un nuevo enfoque para abordar los problemas sociales.

## 8. Innovación en el puesto de trabajo

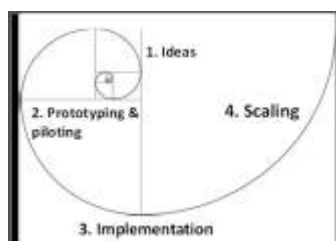
La Innovación Laboral se centra en cómo mejorar los aspectos de la organización del trabajo y la introducción de técnicas modernas de gestión que involucren a los trabajadores. Los lugares de trabajo con jerarquías planas y posibilidad de los trabajadores para contribuir siendo más creativos y, en última instancia, siendo más productivos y abiertos a abordar tanto los desafíos sociales como los tecnológicos.

En los Países Bajos y Bélgica, la innovación en el puesto de trabajo se llama "innovación social " y ha sido apoyado por más de una década por los Fondos Estructurales. El enfoque como tal, es más fuerte en el norte de Europa, especialmente los países escandinavos.

La innovación laboral afecta no sólo al sector privado, sino también gran parte de la economía social, tales como organizaciones de beneficencia y fundaciones, así como del sector público. Celebres ejemplos como Google, que permite a los empleados pasar el 20 % de su tiempo en sus propios proyectos, e IKEA que practica “*mesas redondas levantados*” entre otras prácticas innovadoras que permitan a los empleados a hacer frente a los problemas que puedan surgir con una interferencia mínima de ordenación.

Medidas de apoyo a las empresas del FEDER se pueden utilizar para financiar este tipo de innovaciones que ayudan tanto a directivos como a empleados para explorar formas más productivas de trabajo.

### Resultados basados en el emprendimiento en Holanda

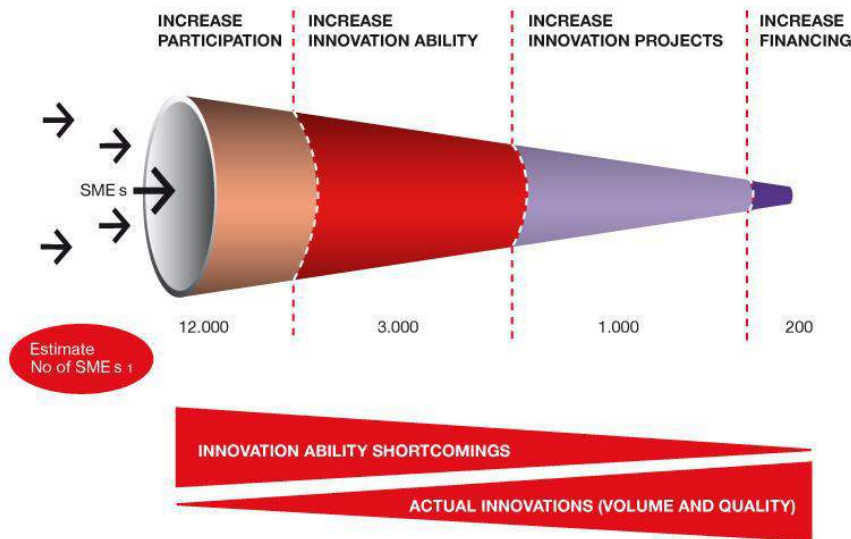


Fase de implementación

Resultados basados en el Emprendimiento (RBE) tiene por objeto estimular la innovación tecnológica y social en las PYMES. Asesores trabajan con la administración y el personal que combina asesoría estratégica con la innovación social (mejora de la comunicación, aumento de la participación del personal, etc.) y así estimular la innovación tecnológica. El mejor trabajo en equipo promueve una ambición colectiva para el éxito de la empresa mediante el fomento de nuevas ideas, productos y servicios.

Apoyo a las empresas se da a través de vales de innovación social. Las empresas pueden utilizar estos bonos para contratar a un experto para ayudarles a aplicar el método. El bono cubre el 50 % del coste, hasta un máximo de 20.000€. El bono mínimo es de € 3.000 (con una subvención de 1.500 €). Al comprar un bono, una empresa recibe el doble de la cantidad de apoyo que se obtendría si se compró la misma consultora en el mercado abierto. Dado que las empresas contribuyen al coste, el sistema garantiza su apoyo y compromiso. RBE es uno de los proyectos de innovación organizadas por la organización holandesa *Syntens*. Utilizan un enfoque de

embudo para filtrar PYMES de participación abierta (12000) a través de aumentos en la financiación (200).



1) Source ToekomstBedrijven database Syntens

## Organización del trabajo: La producción de tranvías en Bombardier

### Fase de implementación

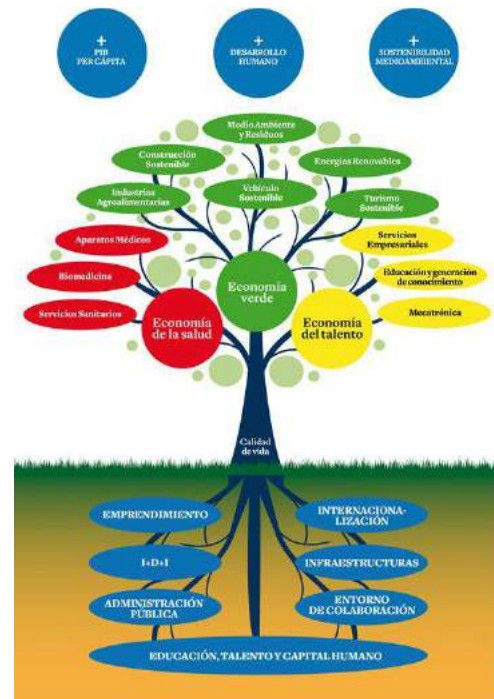
El departamento productor del tranvía de Bombardier (Brujas) rediseñó su organización del trabajo en el marco de un proyecto del FSE en el período 2010-2011. El reto de la empresa como objetivo fue tratar el aumento de la tensión de los jefes de equipo debido a una mayor complejidad de la obra y la incapacidad de los equipos para hacer frente a ciertos problemas técnicos debido a la falta de autoridad o de apoyo desde fuera del equipo. Con el rediseño de la organización del trabajo, Bombardier redujo el estrés en el nivel de gestión y aumentó la eficiencia a nivel de equipo.

La respuesta innovadora consistió en la introducción del modelo de estrella, una nueva estructura organizativa con la redefinición de los roles de los miembros del equipo y su mayor responsabilidad. De acuerdo con el nuevo modelo, tareas funcionales específicas (por ejemplo: seguridad, calidad, mantenimiento) que afectan el trabajo de cada equipo de producción, se toman por los miembros del equipo. Los procesos de comunicación y flujos de información entre y dentro de los equipos también se han revisado. Como resultado, los participantes han expresado que su autonomía y el flujo de información han mejorado significativamente. El departamento de producción de tranvía en Brujas es actualmente el que mejor desempeña su trabajo dentro de la unidad de Bombardier Brujas en ámbitos tales como la calidad, la entrega a tiempo y la productividad. El proyecto ha sido objeto de seguimiento por todos los supervisores de taller y va a ser implementado en otras unidades de producción.

## 9. Reunir todo en las estrategias regional y el apoyo a una ecología de la innovación social

Las estrategias regionales que incorporan la innovación social están empezando a surgir. Muchas regiones francesas ya integran la innovación social de alguna forma en sus estrategias para la innovación y el desarrollo económico, como una investigación reciente de *Avise* y la *ARF (Association des Régions de France)* muestra. La mayoría de ellos ven la innovación social vinculada a la economía social y/o de organización del trabajo y también las diversas formas de incubación, co-creación con los ciudadanos, las iniciativas en el sector de la salud y la atención, etc.

Navarra Moderna es un plan regional que utiliza un modelo muy participativo con actores clave de la región para desarrollar su estrategia, con un enfoque en el capital humano, donde se combina la innovación tecnológica y social. Más de 3.000 personas han participado en las consultas que incluyeron encuestas de los ciudadanos, entrevistas con expertos, los comités de consulta y charlas con las organizaciones, como los sindicatos y representantes empresariales. Ellos usan la imagen de un árbol para ilustrar cómo funciona su estrategia.



### El País Vasco: Innovación Social enlazando con la estrategia de innovación regional

El País Vasco muestra cómo una región puede utilizar una amplia gama de enfoques para lograr la innovación social. Cuando se conectan las innovaciones tecnológicas "tradicionales", puede encontrar soluciones en áreas como la salud, el transporte o la negociación con los ancianos.

El fomento de la innovación social requiere de estrategias claras y apoyo institucional. Innobasque es una empresa privada sin fines de lucro creada en 2007 para coordinar e impulsar la innovación en el País Vasco. Actúa como una asociación para la innovación regional. El Consejo reúne a 57 actores principales de la región. Incluye los rectores de las tres universidades, el director ejecutivo del grupo cooperativo Mondragón, representantes de tres ministerios, así como altos ejecutivos de las principales empresas de la región.

Innobasque trabaja a nivel de políticas en muchos aspectos de la innovación tecnológica, pero también atrae al público en general a través de grupos de reflexión y talleres tales como los eventos World Café que se centran en las formas de promover

transformaciones sociales. La OCDE describe Innobasque como el principal trabajo en la innovación social y el fomento de la colaboración y la investigación conjunta en la región. Ellos también están explorando estrategias para apoyar la creación de nuevas empresas sociales de inserción laboral (empresas sociales). Es distinto de SPRI, la Agencia de Desarrollo Regional, que se centra en la competitividad empresarial.

Los ejemplos de los logros de esta asociación público-privada incluyen:

- Aprendizaje permanente a través de un proceso participativo con los ciudadanos.
- Contrato social para la vivienda. El proceso de participación con los agentes públicos y privados que define la política de vivienda para los próximos 15 años.
- City XXI. Participación en cómo podría desarrollarse una ciudad del siglo XXI, la planificación urbana y sus valores.
- Servicios internos envejecimiento y nuevas ayudas a las personas de edad en su casa con una buena calidad de vida y servicios.
- Contrato Social para la inmigración que participen todas las organizaciones e instituciones para lograr un contrato social para la convivencia

Francia metropolitana cuenta con 26 regiones. Desde 2007, se creó **la región 27** como un "laboratorio de la nueva política en la era digital". Tiene dos objetivos: promover la producción y el intercambio de ideas innovadoras entre las regiones, y dar a los responsables políticos ya los ciudadanos los elementos para comprender las posibilidades que ofrece la era digital y la tecnología. Funciona en una amplia gama de temas que son fundamentales para la política regional actual y futura.

La **región de Rhône-Alpes** (Francia) sitúa el empleo y la anticipación de los cambios en el centro de su estrategia regional para el desarrollo económico y la innovación. En sus esfuerzos por garantizar los (futuros) puestos de trabajo, se integran la innovación laboral, el diálogo social y el apoyo a la economía social como elementos clave.



## PARTE 3: GUÍA PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LOS FONDOS ESTRUCTURALES

### **1. El papel de la innovación social en la política de cohesión**

La política de cohesión es uno de los principales instrumentos de la UE para la ampliación de la Estrategia Europa 2020. Debido a las importantes obras de innovación social a seguir en la agenda Europa 2020, también se ha presentado como un elemento clave de la arquitectura de la política de cohesión.

La estrategia de crecimiento inteligente, sostenible e integrador de Europa 2020 se ha fijado objetivos muy ambiciosos, tres de ellos - es decir, el aumento de la tasa de empleo al 75%, reducción del abandono escolar por debajo del 10% y la pobreza a 20 millones de personas - se refieren directamente al ámbito social. Como complemento a los esfuerzos de los Estados Miembros, las organizaciones de la sociedad civil, las regiones y los interlocutores sociales, son la herramienta principal de la Unión Europea para la consecución de estos objetivos es la política de cohesión. Por esta razón, los instrumentos de la política de cohesión se orientarán a la entrega a los objetivos europeos y su eficacia tendrá un impacto decisivo en la consecución de los objetivos de Europa 2020.

En la medida en que el cumplimiento de la Estrategia Europa 2020 depende de la política de cohesión, el éxito de la política de cohesión se basa en su capacidad para movilizar recursos hacia Europa 2020. Con la contracción de las finanzas públicas y la reducción de los fondos privados, todos los esfuerzos de los actores son necesarios. En este sentido, las estrategias macroeconómicas, fiscales y de empleo deben ir acompañadas de una guía clara e instrumentos de control respecto a la inversión social. El cuarto - que viene del paquete de Inversión Social (SIP) reforzará la necesidad de reexaminar las políticas sociales existentes con el fin de optimizar su eficacia y eficiencia. De este modo, se traducirá un enfoque de inversión social como un marco para reorientar las políticas de los Estados miembros hacia una mayor inversión a lo largo del ciclo de vida. Es importante recordar que los progresos realizados por los Estados miembros en la aplicación SIP serán evaluadas por la Comisión en el marco del Semestre Europeo. Además, con la finalidad de apoyar los esfuerzos de EM, la Comisión desarrollará orientaciones de política operativa integrada para los CSF-fondos para facilitar la redacción y negociación de los contratos de asociación y los programas operativos para sacar el máximo provecho de la Estrategia de Inversión Social a principios de 2013.

La innovación social es una herramienta que es capaz de integrar diversos grupos de interés para hacer frente a las necesidades sociales y los problemas sociales. Del mismo modo, los crecientes problemas sociales, cada vez más a menudo tienen que ser resueltos con menos fondos, y la innovación social es una herramienta que nos puede proporcionar respuestas nuevas y más eficientes, capaces de ofrecer con menos recursos. Por último, los problemas sociales y las sociedades complejas requieren



respuestas específicas que se encuentran a nivel local, y la innovación social es capaz de movilizar a los actores locales y crear respuestas localizadas.

Por estas razones, la innovación social desempeñará un papel clave en la política de cohesión. Esto se refleja en la propuesta de la Comisión para el marco regulatorio del futuro período de programación (2014-2020). Esta guía tiene como objetivo incrementar la concienciación de los promotores del proyecto, los beneficiarios, los planificadores, autoridades de gestión, autoridades regionales, (sociales) los proveedores de servicios, ya sean públicos o no gubernamentales (sociales), empresas, etc. o de cómo este marco puede ser utilizado para aplicación de la innovación social en favor de las políticas que ofrecen en Europa 2020.

Con el fin de hacer el mejor uso de los instrumentos de la política de cohesión, los promotores de innovaciones sociales tendrán que seguir un enfoque estratégico en términos de objetivos de política, mecanismos de ejecución, nivel territorial adecuado de intervención, financiación, etc.

La claridad es necesaria en las necesidades de desarrollo para abordar y para lograr los objetivos de la política a través de la innovación social. La innovación social puede tener un papel que desempeñar, por ejemplo, y entre muchos otros, la innovación en el lugar de trabajo o la reforma administrativa, la reorganización de la atención a largo plazo, la integración de los gitanos, la prevención del abandono escolar o la búsqueda de nuevos nichos de mercado. En todas estas áreas la política de financiación es de estratégica importancia. En el contexto de la política de cohesión, las decisiones en materia de financiación tienen que estar de acuerdo con el ámbito de actividad, los objetivos temáticos y las prioridades de inversión de los fondos. Sobre la base del conjunto de intervenciones planificadas que incluyen la innovación social y el objetivo de las acciones de innovación social previstos. En este sentido, la innovación social puede hacer uso de la complementariedad del Fondo Europeo de Desarrollo Regional y la Fondo Social Europeo De acuerdo con esto, los proyectos que integran las inversiones en infraestructuras pesadas, medidas de apoyo a las empresas, la inversión en recursos humanos y otros son factibles. En caso de que una parte de las acciones previstas entra dentro del ámbito de un fondo y otra parte en el otro, la decisión tiene que ser tomada en cuanto a la separación de la financiación o la financiación cruzada. En este capítulo una visión general se da sobre la posible contribución de los Fondos Estructurales de la entrega de innovación social.

La planificación estratégica en el contexto de la política de cohesión también requiere que los proyectos de innovación social no sólo son sostenibles a sí mismos sino que también contribuyen a la sostenibilidad de las políticas que están inmersas encuentra, en este sentido, la base de datos de proyectos de innovación social tiene que estar garantizada. El objetivo es que las innovaciones sociales exitosas sean ampliadas para que las políticas hagan un mayor uso de estas. Los procesos de innovación social y los métodos también pueden desempeñar un papel importante en el diseño de políticas y la aplicación, es decir, los procesos de participación y co-creación, como los de los laboratorios vivientes, para modernizar no sólo la prestación de servicios, sino también las políticas correspondientes. Estos pueden ir desde la salud y el cuidado con el ahorro energético o la regeneración urbana

## **Marco normativo**

El papel estratégico de la innovación social en la prestación de Europa 2020 se refleja en el reglamento de los fondos del Marco Estratégico Común, en particular por:

- Enfoque temático sobre
- Requisitos de condicionalidad ex ante
- Control de las medidas de innovación social

Hay un tema central en la innovación social a través de cinco objetivos temáticos que garantizarán que la innovación social se lleva a cabo en todos los ámbitos políticos pertinentes. Éstos cubrirán la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (objetivo temático 1), el empleo (OT 8), la educación (OT 9), políticas sociales (OT 10) y la creación de capacidad administrativa (OT 11). El tema central es explícito en las disposiciones relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional en la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, objetivo temático en que la innovación social se aborda a través de una prioridad de inversión. Asimismo, el FEDER incluye específicamente las empresas sociales bajo la prioridad de inversión para inclusión social y la lucha contra la pobreza. Al mismo tiempo, el Fondo Social Europeo prevé la innovación social en todos los ámbitos de actuación que pertenecen a su ámbito de aplicación, por lo que se supone que debe llevarse a cabo a través de todas las prioridades de inversión del empleo, la educación, la inclusión social y las prioridades de desarrollo de capacidades administrativas o abordar las áreas de estos objetivos temáticos a través de un eje prioritario aparte sobre la innovación social.

Con el fin de aumentar la eficacia de los fondos, los diferentes tipos de inversiones se realizarán condicionados a los requisitos previos (ex- ante de las condicionalidades). Estos están relacionados con las prioridades de inversión. En correspondencia con los dos, la condicionalidad ex ante difiere de acuerdo a la prioridad de inversión. Un requisito específico relacionado con las estrategias de innovación se aplica a la prioridad de la inversión pertinente con arreglo a la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en el objetivo temático FEDER. Al mismo tiempo, los conjuntos de la condicionalidad han establecido las prioridades de inversión específicos del empleo, la educación, la inclusión social y la creación de capacidad institucional objetivos temáticos. Estos requisitos de condicionalidad ex ante, por ejemplo, la elaboración de estrategias nacionales o regionales que cubren los respectivos ámbitos de actuación, están destinados a garantizar la eficacia de las intervenciones de los fondos, incluidos los proyectos de innovación social.

Por último, el papel central de la innovación social a través de la implementación de la política de cohesión se manifiesta en la exigencia explícita de informar sobre los avances de las acciones en dicha innovación. Esta disposición exige a los Estados miembros complementar los informes de ejecución de 2017 y 2019 anuales de sus programas operativos con información específica sobre las acciones en dicho ámbito.

Además de las disposiciones que se dedican específicamente a la innovación social, el nuevo marco regulatorio facilita la innovación social a través de una serie de otros términos. En particular, estos están relacionados con:

- Mejorar la cooperación
- Simplificación, por tanto, un mejor acceso a los fondos
- Un enfoque más integrado

Una condición particular de la innovación social es la participación directa en el desarrollo social. Por tanto, es crucial que las organizaciones que se centran en las necesidades sociales específicas y están en contacto cercano con grupos específicos, organizaciones de base, tienen tan fácil el acceso a la financiación posible.

Por otro lado, la nueva normativa se esfuerza a crear mejores condiciones de acceso a los fondos a través de una mayor colaboración. Colaboración efectiva significa que todas las partes interesadas - las autoridades nacionales o regionales, los interlocutores sociales, la sociedad civil - pueden influir y participar en la planificación, programación, ejecución y seguimiento. Este es un requisito previo para la búsqueda de las prioridades adecuadas para la financiación, la creación de un marco de aplicación que mejora la participación de los grupos de interés con las mejores competencias para hacer frente a una necesidad específica, y el establecimiento de mecanismos de control transparente y responsable.

Al consolidar las asociaciones garantizarán el contexto institucional constructivo necesario para acceder a los fondos de todos los interesados , donde la simplificación supone permitir el acceso a través de condiciones técnicas y administrativas favorables. Por ejemplo, e-cohesión y opciones de costes simplificadas: tipos fijos o costes unitarios estándar. Debido a la alta complejidad relativa de los proyectos más pequeños, la Comisión ha propuesto que las opciones de costes simplificadas son obligatorias para proyectos del FSE para los que la ayuda pública no exceda de 50.000 euros.

Por último, en el nuevo marco se aprecia un enfoque más integrado con el cual se quiere proporcionar financiación más simple para las inversiones que respondan a necesidades multidimensionales. La innovación social es a menudo concebida para hacer frente a los problemas sociales complejos que requieren al mismo tiempo una inversión en capital humano, las habilidades, las instituciones, las estructuras de organización, tecnología, equipamiento, infraestructura, etc. Las disposiciones del nuevo marco regulador, favorables para respuestas integradas con intervenciones simultáneas de más fondos, son beneficiosos para la programación y ejecución de proyectos sociales innovadores. Estas disposiciones incluyen:

- Armonización de las normas aplicadas a los Fondos, definiciones comunes, normas comunes en materia de planificación estratégica y la armonización de las normas de elegibilidad y durabilidad
- La posibilidad de poner en marcha programas operativos “multifondos”
- La posibilidad de proporcionar apoyo conjunto a una operación
- La posibilidad de operaciones de financiación por más de un fondo

En el próximo período de financiación de los Fondos Estructurales, es posible el desarrollo de la innovación social en el ámbito territorial de una estrategia de utilizar el instrumento de la *Community-Led Local Development* (CLLD). En este caso, un Estado miembro podría decidir asignar fondos para CLLD (de acuerdo con el contrato de asociación o de programa operativo) y darle una dirección específica, encajando con su estrategia global para la innovación social. Esto podría hacerse mediante la publicación de convocatorias de propuestas específicas para las estrategias de desarrollo local que incorporen la dimensión de la innovación social. Para ello sería necesario que se diese una orientación estratégica clara en el Programa Operativo. Simplemente, una región o

un Estado miembro podrían decidir utilizar "contribución a la Innovación Social como uno de sus criterios de selección para seleccionar los grupos locales bajo CLLD. Esto garantizaría que esta dimensión se tiene en cuenta en todos los grupos seleccionados en CLLD.

## **Disposiciones del FSE**

### **Mandato**

De acuerdo con el apartado 9.1 de la propuesta de Reglamento del FSE, el FSE promoverá la innovación social. Como norma general, se aplica a las partes obligatorias del fondo (los Estados miembros, las regiones y la Comisión). En el apartado 9,2 obliga específicamente a los Estados miembros a identificar los temas para la innovación social en sus programas operativos, el compromiso general de la promoción de la innovación social por el FSE se refiere específicamente a ellos, y las otras partes también pueden apoyar la innovación social a través del FSE.

### **Enfoque temático**

El FSE promoverá la innovación social en todos los ámbitos comprendidos en su ámbito de aplicación tal como se definen en el artículo 3. Esta disposición significa que la innovación social puede tener lugar en todos los ámbitos políticos de las prioridades de inversión del FSE. En cuanto a la programación, la disposición se traduce en la posibilidad de diseñar programas de innovación social a través de cada prioridad de inversión del FSE. Los temas que se seleccionan para la innovación social con el fin de atender las necesidades específicas abordadas por el programa operativo tendrán que ser identificados por los Estados miembros (artículo 9.2). Además, cada programa operativo cofinanciado por el FSE tendrá que establecer la contribución de las acciones financiadas por el FSE previstas para la innovación social, en los que no está cubierto por un eje prioritario específico (artículo 11, 3).

La posibilidad de integrar la innovación social en todos los ámbitos de los programas operativos se acopla con el principio de concentración temática. Las disposiciones sobre la concentración temática - al menos 60, 70 o 80% de la financiación a concentrarse en las prioridades de inversión en un máximo de 4 cada PO del FSE y al menos el 20% de los FSE destinados a la inclusión social, objetivo temático en cada Estado miembro - son asegurar una contribución efectiva a los objetivos de Europa 2020 por el FSE. Las prioridades en las que se concentran los programas operativos estarán alineadas con las recomendaciones específicas por país y los programas nacionales de reforma. Como resultado, la innovación social podrá llevarse a cabo en todos los ámbitos de actuación que se espera contribuyan mas a los objetivos de Europa 2020.

A través de la concentración temática, incluyendo la alineación con el PNR y la RSE, el 20% se destinará a la inclusión social y la concentración en 4 prioridades de inversión, la innovación social está estrechamente vinculada a las políticas que contribuyen a la Estrategia Europa 2020 y apoyado por el FSE.

## **Experimentación**

Un objetivo particular del apoyo del FSE a la innovación social es probar y fortalecer soluciones innovadoras frente a las necesidades sociales. La experimentación tiene que ser una parte integral del apoyo del FSE a las innovaciones sociales. Los programas para la innovación social deben incorporar la medición de pruebas de nuevas soluciones basadas en la selección de los proyectos más eficaces y ampliar sistemáticamente a nivel de políticas (ver sección 2.2 experimentación política social).

Con el fin de permitir más innovaciones a mayor escala, la Comisión propuso el 6 de Octubre de 2011, añadir un centro dedicado a la innovación social en el nuevo Reglamento del FSE, para reforzar el apoyo a la experimentación política social en el programa propuesto para el Cambio Social y la Innovación. Este programa sustituirá al actual Programa *PROGRESS*. Junto a un apoyo directo a la financiación de proyectos, la Comisión también apoyará el desarrollo de capacidades en los Estados miembros sobre la experimentación en política social. La formación se ofrecerá a los profesionales y responsables políticos, la asistencia técnica se prestará a solicitud de aquellos que deseen probar las reformas de políticas e innovaciones antes de implementarlas a gran escala. Los proyectos evaluados en el marco del Programa *PROGRESS* o el futuro Programa para el Cambio Social y la Innovación, una vez probada su eficacia podrán ser mejorados en el marco del Fondo Social Europeo.

El nuevo Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI) también favorecerá las sinergias entre sus diferentes ramas, en particular, con el eje de las microfinanzas en la promoción de formas innovadoras de financiación, así como con otras iniciativas de innovación relevantes relacionadas con la innovación social y la experimentación política social.

### **Eje prioritario específico**

Los ejes prioritarios de los programas operativos deberán corresponder a un objetivo temático y comprenderán una o varias prioridades de inversión (CPR artículo 87.1). Como excepción a esta regla general, las intervenciones de innovación social no necesariamente deben tener lugar en los objetivos temáticos específicos y prioridades de inversión. Dependiendo del número de temas que se hayan seleccionado para la innovación social, la cantidad de fondos asignados y el peso de la financiación en relación con el presupuesto de otros ejes prioritarios y todo el programa operativo o debido a otras consideraciones de implementación, la innovación social puede ser programada como un eje específico. Esta excepción refleja la importancia estratégica dada a la innovación social a través del FSE. Con el fin de alentar a los Estados miembros y a las regiones a dedicar una parte importante de sus programas a la innovación social y para facilitar su seguimiento, el porcentaje de cofinanciación de un eje prioritario específico se incrementa en 10 puntos porcentuales.

La opción de dedicar un eje prioritario específico para la innovación social asegura que la contribución del programa a la innovación social se programa de manera sistemática y visible. No obstante, se garantiza un enfoque sistemático en esos programas donde la innovación social tiene lugar a través de las prioridades de inversión en virtud de los objetivos temáticos por la obligación de establecer explícitamente la contribución de las acciones del FSE a la innovación social ((artículo 11.3 b)).

## Disposiciones del FEDER

El Reglamento del FEDER tiene una disposición específica para la innovación social, y otro para las empresas sociales. El artículo 5 del Reglamento del FEDER establece las prioridades de inversión en relación con cada objetivo temático de este fondo.

Objetivo temático 1 en el fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, incluye la siguiente prioridad de inversión (b):

"La promoción de la inversión empresarial en I + D, los productos y la transferencia de tecnología, la innovación social y las aplicaciones de servicio público, estímulo de la demanda, la creación de redes, agrupaciones y la innovación abierta a través de una especialización inteligente".

Esto demuestra que la innovación social es parte del concepto más amplio de la innovación, alejándose del "sólo" la innovación de base tecnológica. Como la inversión en innovación, junto con la inversión en eficiencia energética y el apoyo a la competitividad de las PYME, será la principal orientación para el FEDER en el período de financiación que viene, esta es una de las principales prioridades de inversión. Está vinculado a la condicionalidad ex-ante en la especialización inteligente, lo que significa que si las regiones / estados miembros quieren utilizar los fondos FEDER para la innovación, tienen que presentar primero una estrategia de investigación e innovación para una especialización inteligente.

Dado que la innovación social es parte del objetivo temático de la innovación, también significa que será cubierto por la concentración temática.

El objetivo temático 9 en la inclusión social y la lucha contra la pobreza incluye la posibilidad específica del FEDER para apoyar a las empresas sociales (9 (c)).

Pero hay más posibilidades de incluir la innovación social en las inversiones del FEDER en virtud de otras prioridades:

Bajo objetivo temático (2) facilitar la obtención y el uso y la calidad de las TIC, (c) "el fortalecimiento de aplicaciones de las TIC para el gobierno, el aprendizaje, la inclusión y la salud" pueden incluir la co-creación y las iniciativas lideradas por el usuario, con métodos socialmente innovadores, hay ya algunos ejemplos existentes en el período actual como los laboratorios vivientes.

Medidas de apoyo a las PYME podrían también aplicarse a las empresas sociales: objetivo temático (3) en la mejora de la competitividad de las PYME menciona las prioridades de inversión (a) fomentar el espíritu empresarial, en particular facilitando el aprovechamiento económico de nuevas ideas e impulsando la creación de nuevas empresas, y (b) el desarrollo de nuevos modelos de negocio para las PYME, en particular para su internacionalización.

También existen iniciativas de innovación social y proyectos en materia de crecimiento sostenible, sobre todo cuando se trata de iniciativas ciudadanas, etc., por ejemplo, iniciativas conjuntas de ahorro de energía, la compra a granel, impulsar los habitantes de los barrios ecológicos urbanos (por ejemplo, la categoría *RegioStars* ganador

sostenible 2012) (sentido social en su "medio", y en su "reto social" (el cambio climático)). La innovación social no será un "componente fundamental" para estas prioridades, pero puede suponer una pequeña proporción.

El Objetivo temático (4) favorecer el paso a una economía baja en carbono en todos los sectores:

- (a) la promoción de la producción y la distribución de las fuentes de energía renovables.
- (c) Apoyo a la eficiencia energética y uso de energías renovables en las infraestructuras públicas y en el sector de la vivienda.
- (e) La promoción de estrategias de bajo carbono para las zonas urbanas.
- (b) Proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos.
- (c) Protección, promoción y desarrollo del patrimonio cultural.
- (d) Protección de la biodiversidad, protección del suelo y la promoción de los servicios a ecosistemas, incluyendo NATURA 2000 y las infraestructuras verdes.
- (e) Medidas para mejorar el entorno urbano, incluida la regeneración de zonas industriales abandonadas y la reducción de la contaminación atmosférica.

El objetivo temático (8) promover el empleo y favorecer la movilidad laboral, el apoyo necesario para el desarrollo de viveros de empresas y ayuda a la inversión para el autoempleo y la creación de empresas puede ser muy relevante socialmente para nuevas empresas innovadoras.

El mismo objetivo hace posibles iniciativas de desarrollo local y ayudas a las estructuras que proporcionan servicios para crear nuevos puestos de trabajo, cuando tales medidas estén fuera del ámbito de aplicación del Reglamento del FSE.

Además del apoyo a las empresas sociales, el objetivo temático (9) en la promoción de la inclusión social y la lucha contra la pobreza también menciona:

- (a) La inversión en infraestructuras sanitarias y sociales que contribuyen al desarrollo nacional, regional y local, la reducción de las desigualdades en términos de estado de salud, y la transición de los servicios institucionales de base comunitaria.
- (b) El apoyo a la regeneración física y económica de las comunidades urbanas y rurales desfavorecidas.

El objetivo temático (10) invertir en la educación, las habilidades y el aprendizaje permanente mediante el desarrollo de la educación y la infraestructura de formación, también tiene potencial.

Es muy importante que el apoyo del FEDER a estas prioridades de inversión se coordine con las inversiones del FSE.

Por último, el objetivo temático (11) en la mejora de la capacidad institucional y una administración pública eficiente mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional y la eficiencia de las administraciones públicas y los servicios públicos relacionados con la aplicación del FEDER, y en apoyo de las acciones en la capacidad

institucional y la eficiencia de la administración pública con el apoyo del FSE, puede utilizar los métodos participativos, de diseño, ciudadanos y participación de los usuarios, etc. para ponerlo en práctica.

Por otro lado, la futura política de cohesión establece una serie de herramientas de programación, tales como instrumentos financieros o inversiones territoriales integradas, que ofrecen nuevas posibilidades y una mayor flexibilidad para adaptarse a las características específicas de los procesos de innovación social. En algunos casos (todo eje prioritario es implementado a través de instrumentos financieros), podrá concederse un porcentaje de cofinanciación comunitaria más elevado.

## **2. Programación de Innovación Social**

### **Opciones de programación**

En el actual período de programación, se han realizado dos tipos de enfoques sistémicos para la programación de la innovación social en los programas operativos del FSE.

- Un eje prioritario específico o sub-eje se ha incluido en BE (Flandes), AT y FI.
- Principios / prioridades horizontales en todos los ejes se han aplicado en LU, PT, UK (Irlanda del Norte y Escocia).

En principio, la programación puede seguir varios enfoques y combinarlos. Las posibilidades son una o algunas intervenciones específicas de innovación social relacionadas con temas específicos para la incorporación de la innovación social a través de la OP.

1. Los estados miembros o regiones pueden identificar la parte de un eje prioritario específico en el que desean llevar a cabo la innovación social y contribuir al objetivo específico (s) tratado en ese eje. Las intervenciones previstas pueden ser una o varias acciones o un sub-eje de la prioridad. Este enfoque se puede aplicar en uno o más ejes de la OP.
2. Las intervenciones de innovación social también pueden tomar la forma de un eje prioritario específico centrado en un objetivo temático específico. La prioridad específica puede programar uno o varios de los objetivos específicos que se ejecutarán a través de la innovación social (por ejemplo, "la lucha contra la pobreza infantil a través de la innovación social"), o una colección de diferentes intervenciones de innovación social relacionados con las prioridades de la OP.
3. La innovación social también puede ser un principio horizontal. En este caso, todas las partes del OP tienen que demostrar cómo se fomenta la innovación social y la forma en que contribuye a los objetivos específicos y el objetivo principal del programa. Por otra parte, la innovación social puede ser un elemento obligatorio para todas las prioridades. Si se elige esta opción, "la aplicación efectiva requerirá un cierto grado de coordinación entre las prioridades como los criterios comunes de selección y los requisitos de los proyectos, la orientación metodológica y mecanismos de integración coherentes"



Las principales opciones se pueden combinar también. Por ejemplo, la opción de diseñar un eje prioritario dedicado a la innovación social puede ser complementada con la aplicación sistémica de la innovación como principio horizontal que aparece en todas las demás intervenciones de la OP.

### **Elementos que deben cubrirse por el PA**

En función de la opción elegida, las descripciones de los ejes prioritarios se establecerán cómo se lleva a cabo la innovación social. Estos incluirán los siguientes elementos:

- Descripción de cómo las actividades innovadoras contribuirán a los objetivos específicos del eje prioritario (opciones 1 y 3).
- Temas, usuarios y beneficiarios identificados para las actividades innovadoras en cada eje prioritario (en su caso) y qué flexibilidades estarán disponibles para atender a los temas nuevos y emergentes (opciones 1 y 2).
- Lista de operaciones indicativas (opción 1).
- Definición de objetivos específicos, la determinación de la salida de parecer y, en su caso, los indicadores de resultados pertinentes (opción 2).
- Descripción de la forma técnica en que se utilizarán los recursos de asistencia para apoyar las actividades innovadoras (la naturaleza de los servicios de apoyo previsto, el nivel de los recursos disponibles, los mecanismos de gestión previstos). (Esto puede ser descrito como una prioridad la asistencia técnica independiente).

### **Enfoque integrado / Ámbito de los fondos**

Para la consecución de los objetivos de la Estrategia Europa 2020 en el ámbito social, el paquete de Inversión Social (SIP) proporcionará un enfoque estratégico para la implementación de las reformas de política social. Las políticas sociales son tan complejas como las necesidades de los grupos destinatarios de los que se ocupan. La educación infantil y la atención a los grupos vulnerables, se puede tratar con una serie de intervenciones integradas que abarquen los servicios sociales, la atención de la salud por ejemplo, la mejora de la accesibilidad de estos servicios, la capacitación de los maestros y mentores, el desarrollo de planes de estudios y la integración de los padres en el mercado laboral. Las acciones innovadoras sólo pueden ser eficaces si se aplican en todos los ámbitos de intervención necesarios para atender las necesidades multidimensionales de los niños con desventajas socio-económico y sus padres.

Por lo tanto, es importante que se proporcione una financiación adecuada a todo tipo de necesidades de inversión de las políticas, ya sea inversión en capital humano e infraestructura, y este aspecto debe ser tenido en cuenta en el diseño de los programas operativos. Asimismo, la inversión del FEDER en infraestructuras de salud o educación,

son imposibles sin el cumplimiento de las estrategias de educación, los correspondientes planes de reforma de la salud, y también la participación de la inversión del FSE. La planificación conjunta es necesaria.

Es necesario que exista complementariedad entre el FSE y el FEDER inversiones. La financiación del FEDER para la inversión productiva de las PYME se puede acoplar con la financiación del FSE para el personal de readaptación profesional. Por ejemplo, la financiación del FEDER para la creación de redes, la cooperación y el intercambio de experiencias entre regiones, ciudades y los agentes sociales, económicos y medioambientales pertinentes puede ayudar a identificar los nichos más adecuados para el FSE y el FEDER.

Al mismo tiempo, la innovación social también puede ser abordada específicamente en el marco del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. El objetivo temático 1 menciona la innovación social como una de las nuevas formas de innovación para explorar en la planificación de las inversiones para la innovación. Su objetivo es impulsar el potencial de innovación de la región o del Estado miembro, para ser capaz de crear más empleo y crecimiento.

Ya que las infraestructuras no son escogidas por el FSE, es necesario asegurar que las intervenciones de política social con la necesidad de inversión en infraestructura están bien cubiertas por la financiación cruzada o complementadas con fondos FEDER. En el caso de la opción 1 y 3, implica que todas las prioridades temáticas en las que la innovación social se lleva a cabo y que tienen un desarrollo de infraestructuras, tienen una prioridad que corresponde a la intervención de una subprioridad, a una o más PO FEDER o a uno o más ejes prioritarios del programa operativo FEDER. Del mismo modo, si las intervenciones de innovación social se agrupan en un eje prioritario específico de la OP (opción 2), a continuación, los sub-ejes o intervenciones, en su caso, se suman a las intervenciones del FEDER.

## **Criterios de selección**

La innovación social puede ser acerca de los proyectos, sobre el proceso, la estrategia y la gobernanza. En esta sección, sin embargo trata sobre el nivel de los proyectos, y cómo seleccionarlos.

Los criterios para la selección de los proyectos han de garantizar que las intervenciones con mayor contribución a los objetivos específicos y principales del programa operativo reciben apoyo. Por otra parte, los criterios de selección pueden garantizar la aplicación de los principios horizontales del programa. Por lo tanto, los criterios pueden ser específicos para el OP, el eje prioritario y el tipo de intervención. Sin embargo, se busca un enfoque sistémico a la innovación social en los programas, con el fin de poder dar seguimiento a las intervenciones sociales innovadoras, un grado de coherencia entre los criterios de las distintas prioridades y los PO que es necesario garantizar.

El objetivo del establecimiento de criterios para la selección de proyectos de innovación social tiene dos partes. Por un lado tiene que tenerse en cuenta los objetivos específicos del tema en que el proyecto contribuirá, en segundo lugar, el carácter socialmente innovador del proyecto tiene que estar justificado. Lo ideal sería que los dos aspectos

estén integrados y el segundo refuerce al primero, por lo que la selección de los proyectos más innovadores tiene mayor impacto en los objetivos específicos.

El criterio para la selección de los proyectos sociales más innovadores es la interpretación práctica de la definición de la innovación social. En base a la amplia definición del término reuniones con fines sociales a largo plazo con los medios sociales innovadores, al menos, tres características se traducen en criterios:

- La necesidad social dirigida.
- Las cualidades sociales de las herramientas o métodos que se utilizan.
- El carácter innovador de las actividades.

Una posible interpretación operacional se refleja en la siguiente lista:

- Innovación:
  - En términos de las necesidades atendidas por el proyecto. ¿Trata el proyecto un tema que generalmente no es tratado?
  - En cuanto a las soluciones aportadas. ¿Trata el proyecto estas necesidades de una manera más eficaz que otros métodos?
  - En cuanto a la ejecución del proyecto. ¿El proyecto es llevado a cabo a través de un novedoso mecanismo de cooperación, de gobierno o con la participación de demandantes inusuales?
- Objetivo. ¿Cuál es el objetivo del proyecto? ¿Responde a una necesidad social o reto social?
- Medios. ¿Qué medios se utilizan para hacer frente a estas necesidades? - ¿Están los recursos humanos, financieros, técnicos o administrativos garantizados de una manera social?
- Participación. ¿Hay una fuerte participación del personal interesado y los usuarios?
- Mejora de la resolución. ¿Se mide el impacto del proyecto o programa? ¿Son las evidencias utilizadas en el proyecto o en beneficio de otros proyectos? ¿Hay un aumento previsto a escala regional, sectorial o nacional?
- Sostenibilidad. ¿Se garantiza la sostenibilidad?

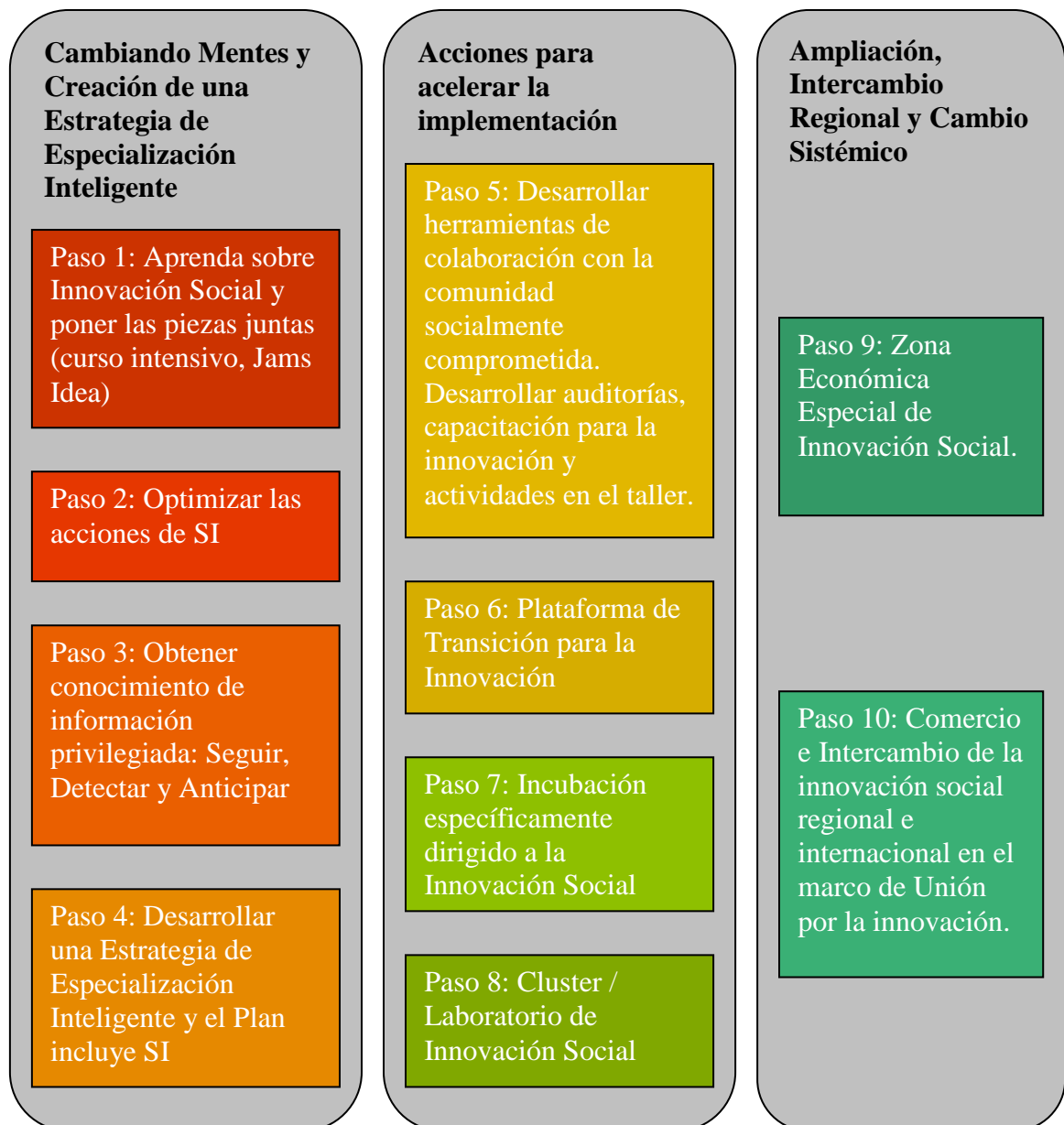
Otro conjunto de criterios ha sido desarrollado por un grupo de trabajo de agentes franceses de innovación social.

Con ello se pretendía garantizar la innovación social a través de los requisitos de

- Asegurar la existencia de una necesidad social dirigida.
- Efectos externos positivos.
- La experimentación y la toma de riesgos.
- Participación de los interesados.

## PARTE 4: 10 PRÁCTICOS CASOS PARA IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN SOCIAL

Los pasos que se presentan en un orden creciente de participación en la innovación social, pero el orden puede variar según el nivel de conocimientos y el desarrollo de una región. Algunos pueden comenzar desde el paso 4, por ejemplo, mientras que otros podrían necesitar para empezar desde el paso 1. Algunos podrían estar interesados en el paso 6, mientras que otros no quieren ponerla en práctica.



Aunque todos los pasos son importantes, cinco son cruciales:

- *Paso 1:* Aprenda sobre Innovación Social y encaje las piezas.
- *Paso 4:* Desarrollar una Estrategia de Especialización Inteligente
- *Paso 6:* Plataforma de Innovación en transición
- *Paso 7:* Trayectoria de incubación específicamente dirigida a la innovación social
- *Paso 8:* Cluster/ Parque de innovación social

Estos pasos pueden ayudar a las regiones a hacer frente a los problemas existentes, tales como la forma de crear empleo para los jóvenes, la forma de integrar a las comunidades migratorias en la vida económica, la forma de proporcionar nuevas soluciones de TIC a toda la población, o cómo hacer frente a la pobreza.



## **PASO 1: Aprenda acerca de la Innovación Social y unión de ideas.**

### **Descripción – Conocer y crear un banco de ideas**

Las autoridades regionales tienen que adquirir una sensación contextualizada de las muchas formas en que la innovación social puede tomar y de la de los numerosos agentes que operan en este campo. De esta manera, podrán llevar a cabo las acciones correctas y catalizar el desarrollo de, por ejemplo, las innovaciones sociales necesarias con mayor urgencia. Para ello, las autoridades regionales deben ser proactivas - la adopción de medidas sencillas para acelerar el flujo de conocimiento. Podrían, por ejemplo, identificar uno o más gerentes de alto potencial o crear un departamento u organización (RingMasters) que pueda asumir el liderazgo y abogar por la innovación social.

## Acciones:

- **Acción 1:** Identifique el director(s) en el municipio regional y si es posible también la autoridad local, que se lleva e liderazgo en llevar a cabo las acciones siguientes. El director puede ser una persona, un grupo de personas o una institución en la Región. El director tiene que ser consciente de las responsabilidades sociales de la región e impulsar la innovación social con una estrategia definida y proyectos concretos.
- **Acción 2:** Dirigido a aprovechar las acciones en el conocimiento de los académicos (en particular, de las empresas y / o política de las Escuelas Públicas), posiblemente en colaboración con las regiones vecinas. Solicitar a las principales instituciones académicas que organicen un curso intensivo práctico para enseñar a los directores (i) lo que es innovación social con ejemplos (las buenas prácticas así como los fallos), (ii) las habilidades que necesitan tener o desarrollar (el pensamiento estratégico, la comunicación, la visión analítica, la empatía, el instinto y la inteligencia emocional interpersonal).
- **Acción 3:** Difundir el aprovechamiento de las acciones del conocimiento en base a los ciudadanos en general: Conseguir ideas para la innovación social, abordando probablemente un reto con mucha prioridad para los ciudadanos en general, a través de Internet (o con otros métodos) proponiendo ideas para ayudar a los directores a ver el potencial de la innovación social en la zona y obtener una mejor comprensión de quién es activo o tenga las ideas con mayor potencial.
- **Acción 4:** Competencia por la idea de innovación social más novedosa y relevante en respuesta a uno de los retos.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

### Corto Plazo

- Directores bien entrenados y profesionales
- Asignación de los agentes en la zona (basado en la participación en tormentas de ideas y el aprendizaje a través cursos intensivos)
- Llegar a la sociedad en general (la democratización de la innovación, aumentar la conciencia)
- Banco de ideas (basado en las ideas transmitidas durante las tormentas de ideas)

### A Medio Plazo

- La difusión del conocimiento a través de los departamentos pertinentes de la regiones y países, y también eventualmente de la administración pública local.
  - ¡- Si tiene éxito , el curso intensivo podría repetirse, llegando a más funcionarios públicos.  
Alternativamente, podría ser transformado en una "formación de formadores". Un grupo de funcionarios públicos podrían ser los encargados de difundir el conocimiento entre sus compañeros.
- Los alumnos toman conciencia de las oportunidades de innovación social.
  - ¡- Si tiene éxito, el curso intensivo podría utilizarse para informar a los estudiantes universitarios acerca de la innovación social.
- Los empresarios y funcionarios públicos se convierten en personas calificadas en innovación social.
  - ¡- Si tiene éxito, este curso intensivo podría servir de base para seguir desarrollando el plan de estudios en esta área para continuar la construcción de la base de conocimientos.

### **EJEMPLO:**

En la región de Flandes, muchas tormentas de ideas se pusieron en marcha en 2011, por ejemplo, la innovación y el espíritu empresarial en la economía social y el uso sostenible de materiales. Estas tormentas de ideas ayudaron a identificar y reunir a las personas/organizaciones que desean promover la innovación social y conducirlo hacia adelante.



## **PASO 2: Agilizar las acciones de innovación social**

### **Descripción – Optimizar sus acciones de política y hacer que sucedan**

Muchos instrumentos que la política ha diseñado e implementado mediante las autoridades regionales podrían ser modificados para apoyar la innovación social (desde sistemas de evaluación de adquisición de vales de innovación a perfiles de trabajo). Pero para agilizar este tipo de acciones, la autoridad regional querría apoyar cualquier herramienta de evaluación. (Subvenciones de contratación o de innovación), debiendo ser capaz de anotar cada propuesta. Hay algunos principios a tener en cuenta:

- Evaluar cada propuesta en lo que respecta a la inclusión social, económica y privada frente a las prestaciones públicas.
- Evaluar el grado en que la iniciativa tiene el potencial para actividades generando ingresos o si tales actividades ya están integradas, y en caso afirmativo, cuál es el nivel de integración entre el impacto social y actividades generadoras de ingresos.
- Evaluar el grado en cual la iniciativa, si tiene éxito, puede ser mayor escala
- Evaluar cómo se medirá el impacto social
- Evaluar la novedad de la iniciativa: innovación en el mercado o en el mercado que no existe, el perfil de riesgo de la iniciativa...
- Evaluar la complementariedad y las sinergias con otras iniciativas



## Acciones:

- **Acción 1:** Seleccionar el conjunto más relevante de criterios para la evaluación de la innovación social. Estos criterios tienen que recoger las razones del por qué es importante considerar la innovación social y reflejar la forma en la que se coloca el concepto en su región.
- **Acción 2:** Optimizar los programas de gobierno para dar cabida a proyectos innovadores sociales y formar al personal correspondiente en consecuencia:
  - Contratación Pública
  - Bonos de innovación
  - Soluciones con Microfinanzas
  - Códigos de buenas prácticas
- **Acción 3:** Considere si los propios vehículos de financiación deben matizarse. Por ejemplo, las autoridades regionales podrían tratar de atraer inversiones privadas en empresas socialmente innovadoras a través de medidas fiscales.

## Beneficios potenciales para las regiones y el sector público:

### Corto Plazo

- Instrumentos destinados a estimular la innovación en general, que también se alinea con la visión de la región para impulsar la innovación social. Ayuda a los funcionarios públicos a que aprecien y evalúen sistemáticamente las nuevas iniciativas de innovación social.
- El personal del sector público conoce de una manera concreta la innovación social, por lo que puede manejar profesionalmente propuestas de financiación para este tipo de iniciativas y puede proporcionar el apoyo necesario.
- Personal capacitado en unidades de contratación e innovación que son capaces de evaluar las ofertas o propuestas procedentes de las empresas socialmente innovadoras

### A Medio Plazo

- Las empresas socialmente innovadoras que sean capaces de cumplir con los criterios, para ganar el apoyo del gobierno.
- Una mayor conciencia y sensibilidad hacia el tema de la innovación social a través de los que realizan la política gubernamental.

## EJEMPLO:

Orientar sobre los aspectos sociales de la contratación pública publicados por el Ministerio de Economía de Finanzas e Industria de Francia en diciembre de 2011 (FR), <http://i.ville.gouv.fr/reference/6982>

TEKES (FI) en la innovación en la contratación (FR), <http://energy-cities.eu/In-Nantes-public-procurement>

El Código Europeo de Buena Conducta para la Prestación Microcrédito, como herramienta para la innovación social, [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=6978](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=6978)



### **PASO 3: Tener conocimiento de información privilegiada: Rastrear, Detectar y Anticipar**

#### **Descripción – Entrar en el conocimiento**

La región tiene que ser capaz de detectar las tendencias futuras, a la vez la evolución de las necesidades sociales y la identificación de nuevas e importantes oportunidades para la innovación social, incluyendo oportunidades económicas. Hay muchas maneras de identificar las nuevas tendencias. Contando los datos y la información se pueden obtener estadísticas existentes o nuevas metodologías de investigación aplicada, donde los centros de investigación tienen un papel fundamental. Una forma es analizar el comportamiento de los "usuarios principales". Hay investigaciones que demuestran que las empresas sociales, a pesar de que son estadísticamente pocos en número, pueden ser una fuente eficaz de la información para mejorar la comprensión de las futuras tendencias de la sociedad, ya que a menudo son los primeros en sentir las tendencias sociales. Los conocimientos específicos obtenidos de un seguimiento sistemático y el análisis del comportamiento organizacional y de mercado de las empresas sociales en la región, se podrían utilizar para inspirar el cambio en el sector de los servicios en general. Esto no es una idea trivial, dado que este sector representa alrededor del 70% del PIB de la UE

### **Acciones:**

- **Acción 1:** Habilitar el lanzamiento de la base de datos del panel sistemático representativa utilizando el método de muestreo dirigido por los entrevistados.
- **Acción 2:** Analizar las ideas y lo que es importante.
- **Acción 3:** Asegurar una comunicación efectiva acerca de los puntos de vista de base de datos (conferencia anual, notas informativas regulares). Nuevos conocimientos relevantes para las empresas sociales para ayudarles a posicionarse mejor y punto de referencia para otras empresas sociales. Nuevos conocimientos relevantes para las empresas principales de la industria de servicios. Nuevos conocimientos relevantes para los funcionarios públicos.
- **Acción 4:** Incorporar los nuevos conocimientos sobre la estrategia regional.

### **Beneficios potenciales para las regiones y el sector público:**

**Al obtener una visión sistemática en lo que las empresas sociales hacen y cómo se desenvolverá con el tiempo, las regiones podrían mejorar en:**

- Tendencias de encontrar y anticipar: los usuarios líderes tienen que reconocer y actúan sobre los mercados reaccionando meses o años antes que la mayoría lo vea.
- Identificar y señalar las lagunas: las zonas donde pocas empresas sociales están activas.
- Aprovechar la inteligencia de las empresas sociales en la industria de servicios de innovación de combustible.
- Formular políticas basadas en la evidencia, dirigidas a empresas sociales, en particular los aspectos, y de la innovación social en general

## EJEMPLO:

Una región de Flandes, con muchas trabas en las ideas puso en marcha en 2011, la innovación y el espíritu empresarial de la Economía Social y el uso sostenible de materiales. Esos atascos en las ideas ayudaron a identificar y a reunir a personas y organizaciones que deseaban promover la innovación social y conducirla hacia delante.



## PASO 4: Desarrollar una estrategia de especialización inteligente como SI

### Descripción – Priorizar y crear su estrategia

Establecer un plan de acción regional de innovación y estrategia de especialización inteligente como parte del programa operativo de ayuda a las regiones a establecer claramente la dirección y decidir si la promoción de la innovación social es una prioridad. A través de una estrategia de investigación e innovación para una especialización inteligente (RIS3), las autoridades regionales, en colaboración con el sector privado, las universidades y proveedores de tecnología, pueden desarrollar dentro de sus regiones las actividades que aumenten la capacidad de innovación de la región. Muchas regiones adoptan la innovación en sus estrategias, pero no especifican claramente sus prioridades. Si se trata de la innovación relacionada con la tecnología, la mayoría de las regiones generalizan el apoyo a la innovación a través de las empresas o el desarrollo del turismo. El plan de acción de especialización inteligente ayuda a definir una combinación adecuada de políticas, y el marco presupuestario se centra en un número limitado de prioridades dirigidas a estimular el crecimiento inteligente. La especialización inteligente también es sobre la diversificación estratégica, hacer las cosas de manera diferente y ser capaz de experimentar. DG de Política Regional ha publicado una guía con un enfoque de 6 pasos en referencia a cómo diseñar el RIS3.

Una buena opción sería que los políticos incluyeran un capítulo sobre la innovación social en su plan de acción para la innovación, indicando las acciones locales y proporcionando un presupuesto específico. Con una buena comprensión de la situación actual de la innovación social en la región y dentro de la propia autoridad, el (futuro) capital humano y las tendencias de la sociedad, debe ser posible diseñar un plan de acción garantizando el máximo impacto social y aumento de la competitividad de la región.

### Acciones:

- **Acción 1:** Desarrollar un plan de innovación regional y una estrategia clara, como parte del programa operativo. Se debe tener una visión clara, aquellos ámbitos que la región considera una prioridad (por ejemplo: la sanidad, la regeneración urbana, la educación, la energía) e identificar los desafíos sociales que deben abordarse.
- **Acción 2:** Dedicar un presupuesto para la innovación social dirigido a los desafíos sociales que deben abordarse.
- **Acción 3:** Proponer diferentes opciones de diseño y medidas para aplicar la estrategia regional de apoyo a la innovación social.
- **Acción 4:** Lanzamiento de la campaña de sensibilización dirigida a los responsables políticos a nivel nacional y regional sobre la importancia de la innovación social.

### Los beneficios potenciales para las regiones / sector público

- Hacer una declaración clara sobre la importancia de la innovación social para la región y ponerlo en la agenda.
- Fortalecer la competitividad de la región y las empresas regionales, en especial las empresas sociales, a través de la búsqueda de un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.
- Desarrollo en la región del sector social privado como una solución alternativa a los servicios públicos y así disminuir la carga de la financiación pública (por ejemplo: residencias de ancianos, cuidadores, la regeneración urbana, etc.)

### EJEMPLO:

Navarra: Plan Moderna, compromisos básicos / estratégicos / futuros centrados en innovar soluciones para los problemas urbanos, <http://www.modernavarra.com/en/what-is-moderna/index.aspx>

Innova-Europa: una plataforma de la UE para promover formas innovadoras de trabajo, <http://www.europe-innova.eu/web/guest/about>

Nueva fabrica en Tampere, Finlandia, una plataforma de innovación abierta con 3 “motores”: [www.demola.fi](http://www.demola.fi) de co-creación con los estudiantes; [www.protomo.fi](http://www.protomo.fi), pruebas de prototipos de la vida real para los profesionales, y [www.suuntamo.org](http://www.suuntamo.org), una comunidad cívica abierta para todo el mundo.



## **PASO 5: Desarrollar herramientas de colaboración con las comunidades socialmente comprometidas. Desarrollar auditorías, capacitación para la innovación y talleres de actividades.**

### **Descripción – Promover acciones socialmente activas y las start-up**

La comunidad social dedicada a las personas está creciendo rápidamente. Pueden ser funcionarios públicos o emprendedores (sociales) ya existentes, aun que la mayoría son sólo los ciudadanos que están dispuestos a llevar a cabo un impacto social. Es importante que todos tengan la oportunidad obtener ideas y además desarrollar las seleccionadas. Hay muchas maneras de involucrar a gente nueva en la comunidad para darles poder a través de la formación. Hay cinco tipos diferentes de ejercicios para hacerlo:

- **Una clase de iniciación:** Para explicar lo que es la innovación social, el valor y las oportunidades que puede ofrecer para la región. Imagine una sesión de 3 horas que incluya una presentación seguida por una breve práctica en la sección.
- **Una clase sobre ideas/enriquecimiento:** Este es el lugar donde las personas con una idea para un emprendimiento social innovador pueden desarrollarla aún más. Pueden probarlo en contra de los principios establecidos en el Paso 2 y realizar ajustes en consecuencia.
- **Capacitación para personal de primera línea en funcionamiento social, centros de la salud y otros servicios públicos:** formación específica que mostrará una variedad de opciones para el desarrollo de asociaciones público-privadas, los nuevos modelos de negocio para ser menos dependientes de los fondos públicos y poder ofrecer los servicios pertinentes.
- **Formación de ejecutivos que gestionan organizaciones sin ánimo de lucro:** Aquí, los participantes son desafiados e inspirados para encontrar formas alternativas e innovadoras para mantener sus actividades sociales. La formación puede dirigirse a jefes de proyectos sociales innovadores que actualmente funcionen con un 100% de financiación pública.
- **Formación de ejecutivos que gestionan PYME:** Los participantes aquí son desafiados a considerar cómo pueden optimizar las innovaciones sociales y las prácticas dentro de su organización.

Tenemos en cuenta que muchas de las buenas ideas para los negocios y las medidas socialmente innovadoras no realizan la fase de ejecución. Esta formación tiene como objetivo superar este obstáculo, en particular:

- Ayudar a la gente a entender que la idea tal vez no sea adecuada a la ejecución.
- Ayudar a las personas con ideas realizables a explorar los siguientes pasos hacia la implementación.
- Estimular a las personas interesadas para llevar a cabo su idea.
- Abrir paso para que el cambio organizativo e incluso sistémico pueda ocurrir en la administración pública, por ejemplo, mediante la cooperación con otras organizaciones y a través de nuevas formas de colaboración.

### Acciones:

- **Acción 1:** Enlace con instituciones de formación / educación y otras organizaciones en el ámbito de la innovación social.
- **Acción 2:** Investigar cómo los recursos pueden reunirse mejor y se combinan para convertir los cuatro conceptos de formación en realidad.
- **Acción 3:** Iniciar discusiones con el sector privado, la promoción de las organizaciones (por ejemplo, cámaras de comercio, incubadoras, etc) y la introducción de los servicios para los interesados en las acciones sociales.
- **Acción 4:** Introducir la auditoría social dentro de las obligaciones de información para las organizaciones. Esto también podría incluir el establecimiento de indicadores de la innovación del sector público europeo.
- **Acción 5:** Desarrollar plataformas basadas en la Web que permiten a los ciudadanos y las organizaciones sociales activas intercambiar ideas (similar a la Iniciativa de Innovación Social de Europa).
- **Acción 6:** Promover los sectores público y privado, la colaboración entre personas y el intercambio de ideas (LivingLab).

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

- Mediante la capacitación, las autoridades regionales y locales se dedicarán a muchos ciudadanos diferentes e impulsarán la toma de medidas en el ámbito operativo de la innovación social.
- Aumenta el flujo de las ideas innovadoras de riesgo que se obtienen en la fase de “ejecución”.
- Colaboración con centros de enseñanza superior.
- A través del Banco de Ideas - generar inspiración para la implementación de innovaciones sociales o poner en marcha de empresas socialmente innovadoras.

### A Medio Plazo

- Desarrollar nuevos modelos de cooperación que impulsen el cambio organizacional y sistémico de los servicios públicos.
- Abrir paso a los sectores de la comunidad pública y trabajar con los demás en el sistema de innovación para mejorar la formulación de políticas y la prestación de servicios.

## EJEMPLO:

LivingLabs global es un concepto centrado en los usuarios que a menudo operan en un contexto territorial (por ejemplo, ciudad, aglomeración, región) la integración de los procesos de investigación e innovación dentro de una asociación público-privada. <http://www.livinglabs-global.com/Default.aspx>

Foro Virium Helsinki desarrolla nuevos servicios digitales (por ejemplo, en la asistencia sanitaria), en colaboración con las empresas, la ciudad de Helsinki y otras organizaciones del sector público. Los residentes de Helsinki participan en el desarrollo y prueba de los servicios. [www.forumvirum.fi](http://www.forumvirum.fi), <http://www.openlivinglabs.eu/livinglab/helsinki-living-lab-forum-virium-helsinki>

Barnsley Development Agency Ltd (Reino Unido) apoya la creación de empresas sociales para aumentar las oportunidades de empleo mediante una amplia gama de actividades que incluyen tutoría, entrenamiento y la celebración de presentaciones. <http://www.bamsleydevelopmentagency.co.uk/opportunities/tender---enterprise-development-training>

El proyecto CLIQ explora maneras de impulsar la innovación, reuniendo a varios agentes. El modelo de Cuádruple Hélice que se utiliza incluye a la sociedad civil, además de agentes de la innovación tradicionales, como las organizaciones de investigación, empresas y autoridades públicas (Triple Hélice). [http://www.cliqproject.eu/en/products/research/quadruple\\_helix\\_research/?id=127](http://www.cliqproject.eu/en/products/research/quadruple_helix_research/?id=127)

El Índice de la Estrategia Europa 2020 podría servir de inspiración para el Índice de Innovación del Sector Público Europeo. (“The Index Europa 2020” Pablo Pasimeni, Springer Science + Medios de Comunicación de Negocios BV2011)





## **PASO 6: Promover las plataformas de innovación de transición**

### **Descripción –Introducir los cambios más necesarios, a través de plataformas de innovación abierta**

Una plataforma de innovación de transición es un proyecto basado en (originado a partir de una red informal organizada, consulte el paso 1,3 y 5) un entorno multisectorial donde las empresas, el mundo académico, las empresas sin ánimo de lucro, el gobierno y los usuarios principales puede interactuar con la meta de resolver un problema social específico. Puede ayudar a resolver problemas como la reducción de las emisiones de CO2, reducir el uso de materiales en la producción o una mejor accesibilidad a las soluciones de sanidad. Una plataforma de innovación de transición está construida en base a 3 pilares fundamentales: Visión - Acción – Redes de Negocios.

La red de partes interesadas crea una visión de largo plazo positiva y atractiva para un futuro (sostenible). La visión puede concentrarse en una región, un sector / industria o una tendencia social. Proporciona un marco para evaluar y dirigir la innovación radical e identificar y /o generar acciones orientadas a los experimentos de transición. Las innovaciones tecnológicas y sociales se amplían al mercado / sociedad mediante una acción y una metodología centradas en el aprendizaje.

Basándose en el paso 5, la red de negocios es preparada y facilitada para formar coaliciones que desarrollen ideas innovadoras para pruebas de concepto. Los formadores que apoyan esta transición están equipados con las herramientas generadoras de ideas online/offline, modelos sociales de negocio, talleres, herramientas de evaluación y comunicación.

Dada la perspectiva a largo plazo de la integración social, del valor social y ecológico, los responsables políticos pueden utilizar las lecciones aprendidas con la legislación con el fin de crear nuevos mercados o desarrollar todo el potencial de los nichos de mercado.

## Acciones:

- **Acción 1:** Tomar la iniciativa en identificar en qué sector o tendencia a una masa crítica para una plataforma de innovación de transición está presente o puede ser creado en un lapso de tiempo relativamente corto.
- **Acción 2:** Diseñar y organizar una secuencia de acciones para activar la cooperación entre un grupo de agentes clave para trabajar en un tema común.
- **Acción 3:** Fomentar el desarrollo de una plataforma de innovación de transición con una mezcla equilibrada de incentivos.
- **Acción 4:** Juega un papel clave en la gestión de la plataforma de innovación de transición basada en los valores de igualdad y neutralidad para todos los interesados, independientemente de su poder o instrumentos de política, pública o económica.
- **Acción 5:** Comprender el profundo compromiso multilateral y son necesarias las expectativas que implican que "el gobierno más allá del gobierno" para la transición y la innovación social dando rienda suelta a todo el potencial para crear nuevos mercados y cambios de paradigma sistémico.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

### Corto Plazo

- Hacer posible una sociedad comprometida y preparada.
- Reposicionar el sector público como co-creadores de soluciones junto con la regulación.
- Respuesta bien equilibrada basada en el enfoque “de abajo hacia arriba” a las nuevas demandas de la sociedad, dando poder a las numerosas partes interesadas.

### A Medio Plazo

- Posibilidad de abrir nuevos mercados para la comunidad debido a un eco-sistema novedoso para responder a las nuevas demandas de la sociedad y los negocios.
- Crecimiento de una cultura de la innovación radical y social.

- Desarrollo de ideas de mercado aprobadas, listas para ser implementadas, atraer multinacionales y otras organizaciones que busquen nuevas ideas.
- La construcción de una economía abierta y flexible mediante la creación de valor compartido.
- Curva de aprendizaje más rápida sobre la eficacia de los acuerdos políticos y modelos de gobernanza para fortalecer aún más la competitividad de una región.

### EJEMPLO:

Plan C: "red de transición en la gestión de materiales sostenibles" (BE),  
<http://www.plan-c.eu/>

Energie Transite: "red de transición en materia de energía" (NL),  
<http://www.transitionnetwork.org/>

<http://www.rescoop.eu/> Federación europea de grupos y cooperativas de los ciudadanos para las energías renovables.



## PASO 7: Desarrollar incubadoras dirigidas a la innovación social

### Descripción – Apoyar el cambio de políticas / emprendedores sociales

Las incubadoras para la innovación social pueden darse tanto en el servicio público como en las empresas privadas. Se pueden crear estructuras específicas, cuerpos, espacios, etc. Las autoridades públicas con la financiación del progreso y su seguimiento pueden utilizar la experimentación política social en el Programa para el Cambio Social y la Innovación, para desarrollar e incubar nuevas soluciones. También pueden organizar y financiar (incluyendo los fondos FEDER) espacios específicos de incubación (por ejemplo, en fábricas antiguas renovadas), salas de reuniones e instalaciones de trabajo, la cooperación con los laboratorios vivos, ampliación de la misión de los parques científicos, etc.

Cuando se trata de apoyar a las empresas y la ampliación de ideas, en la mayoría de regiones de la UE, existen muchas incubadoras que se dirigen a las empresas sociales, por no hablar de los vehículos específicos de financiación. Los emprendedores sociales no deben ser discriminados en los medios para acceder a la financiación. Por lo tanto, es

importante destacar que la promoción de los fondos se centró en proyectos de impacto social. La gente necesita saber que la inversión social puede producir rendimientos estables. Esto se puede hacer a través con el impacto de la divulgación de los fondos sobre la conciencia social de la actividad empresarial y el apoderamiento de las personas que toman medidas sociales.

Los emprendedores sociales requieren diferentes servicios de las incubadoras de negocios que los ofrecidos tradicionalmente ya que su línea de trabajo es maximizar el impacto social y no necesariamente la maximización de beneficios. Hay una necesidad para el cribado de nuevas ideas socialmente innovadoras, impulsar estas ideas y llevarlas a un nivel de calidad que este listo para el ensayo.

### **Acciones:**

- **Acción 1:** Promover la creación de incubadora(s) prestando servicios espaciales y asesoramiento a las empresas sociales, proyectos y posibilidades sociales de nueva creación centradas en el desarrollo del beneficio social. También puede hacerse esto por sus servicios públicos.
- **Acción 2:** Creación de laboratorios centrados en sectores específicos identificados como importantes para una región en particular y la organización de "sesiones de laboratorio", donde se invita a los participantes seleccionados para co-crear un innovador concepto de empresa socialmente viable.
- **Acción 3:** Promover la creación de vehículos de financiación que proporcionan fondos a las empresas, servicios y proyectos con un beneficio social.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

### Corto Plazo

- Más laboratorios centrados en sectores específicos / problemas sociales relacionados con el desafío.
- Diseño de los servicios públicos hechos a medida, posiblemente para ahorrar costes.
- Aumento de la creación de pymes en la comunidad, el aumento del número de empleos creados.
- Mayor número de profesionales con habilidades de negocios en la comunidad.
- Nuevos campos de acción de las organizaciones de promoción de negocios en la comunidad o localidad, que se centra en los retos sociales. Las autoridades regionales / locales tendrán un lugar en el mapa de dichos agentes institucionales en la comunidad.

### A Medio Plazo

- Se refuerza su posición en sectores de especial importancia para una región. Los emprendedores sociales que traen ideas frescas que tanto necesitan y aumentar el atractivo de la región para organizaciones multinacionales.
- Menos tensión en los mecanismos de seguridad social en la región mediante la creación de alternativas viables de emprendedores sociales.
- Mejora de los mecanismos en el sector público para hacer frente a los retos sociales con proyectos específicos y planes de acción.

### EJEMPLO:

Launchpad en el Young Foundation (Reino Unido), <http://launchpad.youngfoundation.org/>

Innovación y Laboratorio de Acción en Bruselas (BE), <http://www.i-propeller.com/innovation-action-lab>

ALteR'Incub (FR), <http://www.alterincub-Ir.coop/>

Antropia (FR), <http://iies.essec.edu/>



## PASO 8: Crear un clúster de innovación social o de laboratorio

### Descripción – Proporcionar infraestructura para emprendedores sociales

Hay muchos ejemplos de grupos exitosos en el mundo de los negocios. ¿Por qué no crear algo similar para los negocios sociales y quienes están dispuestos a trabajar en la cuestión social? A menudo, las empresas sociales tienen que empezar sin tener acceso a los equipos de comunicación modernos o a una red de personas de ideas afines y lugares comunes para cumplir y hacer frente a los problemas sociales.

Proporcionar un espacio para trabajar, conocer, aprender y conectarse con emprendedores sociales, así como ejecutivos de negocios e inversionistas potenciales puede suponer un papel importante en la transformación de una idea en un éxito. También es importante la creación de Laboratorios donde emprendedores sociales pueden tener acceso a equipos caros, como la impresión en 3D y complejos equipos láser. Este apoyo puede ayudar en la puesta en marcha del negocio, compartiendo equipo con los demás y no tener que hacer una gran inversión al principio.

Hay cada vez más un creciente interés en el desarrollo de parques de innovación social o clusters – Un parque industrial vibrante y único, con un enfoque social, espacios de oficinas, zonas de encuentro y laboratorios equipados. El primer Parque de Innovación Social se creó en Bilbao con los proyectos que se están desarrollando en Madrid y Londres, un parque de innovación social también puede tener un papel importante en la regeneración urbana, ya que tiene una gran capacidad para dar vida a las zonas desfavorecidas y zonas industriales vacías.

#### Acciones:

- **Acción 1:** Identificar y establecer módulos especiales/ terrenos para el parque creando una asociación público-privada conteniendo en tal espacio a los emprendedores sociales y personas socialmente afines.
- **Acción 2:** Promover un ambiente de apoyo al emprendimiento social.
- **Acción 3:** Vincular las instituciones financieras y los inversores potenciales del parque.
- **Acción 4:** Asegurar un modelo de negocio viable en un parque bien administrado, por ejemplo a través de la participación activa del sector privado.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

### Corto Plazo

- La regeneración urbana da "sentido" a ciertos lugares, ya que reúne a las personas activas que desean introducir cambios.
- Una mejor conexión entre las partes interesadas, los inversores y los promotores de la empresa social.
- Aumento del número de empresas creadas y que están en funcionamiento.

### A Medio Plazo

- Sistemas de movilidad voluntaria adelantados para emprendedores sociales.
- Ampliación de modelos de negocios exitosos.
- Corriente empresarial interesada en la innovación de servicios, la nueva administración de materiales y la captación de conceptos de innovación de servicios.

### EJEMPLO:

Parque de Innovación Social de DENOKINN (ES), [www.denokinn.eu](http://www.denokinn.eu)

FabLab en Lovaina (BE), <http://fablab-leuven.be/>

La red Hub en cinco continentes, <http://www.the-hub.net/about.html>

Ejemplo de regeneración urbana: La conversión de la antigua zona industrial Olivetti en Italia, [http://www.cliqproject.eu/filebank/670-Cremona\\_Case\\_Study.pdf](http://www.cliqproject.eu/filebank/670-Cremona_Case_Study.pdf)

Promoción de las energías renovables en Burgenland (AT), [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/newsroom/pdf/200912\\_burgenland.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/newsroom/pdf/200912_burgenland.pdf)



## **PASO 9: Creación de una zona económica especial para la innovación social.**

### **Descripción – Hacer la innovación social a su propuesta única de venta (USP)**

Las regiones se enfrentan cada vez más a dificultades para posicionarse a nivel internacional. Cada región tiene que ofrecer algo especial para distinguirse de los demás y crear su propuesta única de venta (USP).

Se puede realizar esto mediante el desarrollo de una Zona Económica Especial (SEZ) para centrarse en la innovación de las empresas sociales.

Esto es una idea un poco audaz, pero vale la pena darle forma. Por lo general, las zonas económicas especiales tienen tanto la política como la razón de la infraestructura. En términos de política, pueden ser una herramienta útil en el marco de la estrategia de crecimiento económico global para mejorar la competitividad de la región y atraer inversión extranjera directa (IED), el desarrollo de una oferta fuerte para las organizaciones interesadas en la innovación empresarial social. Las ZEE generalmente aceleran crecimiento de las exportaciones y su diversificación.

Maximizar los beneficios de una zona dependerá del grado en que se integra con la economía del país receptor y el comercio en general y del programa de reforma de las inversiones. Si una región está verdaderamente interesada en la innovación social tiene que desarrollar el marco de incentivos adecuado, simplificar los procedimientos, proporcionar infraestructuras hechas a medida y garantizar las inversiones necesarias.

Las zonas económicas especiales también pueden ayudar a revitalizar las zonas urbanas y rurales en dificultades a través de incentivos fiscales y ayudas financieras, creando nuevos puestos de trabajo. El concepto de Área de Innovación Social es cada vez más popular recientemente. Se inspira en la zona económica especial, sin embargo, amplía el foco principal de retorno financiero para tener en cuenta la sostenibilidad económica, social y ambiental a largo plazo.



## Acciones:

- **Acción 1:** Desarrollar la legislación fiscal atractiva centrado en las empresas sociales
- **Acción 2:** Desarrollar un marco jurídico, normativo e institucional adecuado para garantizar una regulación y facilitación adecuada, que requiere mayores facilidades administrativas a los gobiernos.
- **Acción 3:** Permitir que existan las ZEE y que hayan organizaciones autorizadas a colocarse dentro de esa zona.
- **Acción 4:** Asegurarse de que el régimen de zonas económicas especiales es lo suficientemente flexible para permitir una amplia gama de actividades comerciales, así como de fabricación.
- **Acción 5:** Promover la iniciativa privada en vez de la pública en el desarrollo de estas zonas.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

### Corto Plazo

- El aumento de las Inversiones Extranjeras Directas y en consecuencia, el crecimiento económico de la región.
- Mejora del acceso a las grandes empresas de comunicación.
- Creación de “mejores” puestos de trabajo.

### A Medio Plazo

- Mejora de las industrias conexas sociales con un impacto positivo en la oferta de servicios sociales en la Región.
- Diversidad de las posibilidades de exportación local.

## EJEMPLO:

El Desarrollo de Shannon: Aunque no se centra en la innovación empresarial social, se muestra el poder de una ZEE. Fue construido en un punto estratégico en la primera ruta del vuelo transatlántico y más tarde se convirtió en un poderoso centro económico.



## **PASO 10: Promover el comercio inter-regional e internacional y el intercambio de innovación social en el marco de Unión por la innovación.**

### **Descripción – Abrir las fronteras y hacer que se expanda; aprender cómo otros lo hicieron.**

Una vez que la especialización en la innovación social está en marcha en la comunidad, esta tiene que sacar el máximo provecho de ello, centrándose en el aumento de la cobertura internacional y la mejora de las exportaciones. También se crean oportunidades a través de la incorporación de acciones y políticas innovadoras ya probadas.

El enfoque es necesario en las innovaciones que aborden los principales retos sociales identificados en la Estrategia Europa 2020, fortaleciendo el liderazgo de Europa en las tecnologías clave. El liderazgo en áreas es clave para la innovación social y no sólo ofrece estos conocimientos a las empresas innovadoras de mejora regional, sino también la competitividad de la UE. Dado que la UE es un mercado abierto, es fácil para una región exportar sus servicios únicos tanto en toda la UE, como también fuera de sus fronteras.

A nivel práctico, la ampliación de las buenas ideas requiere el desarrollo y aplicación de metodologías para medir el éxito de la innovación social. Estas metodologías también permitirían a las regiones actualizar sus estrategias y acciones, identificar las mejores prácticas y establecer las acciones ya probadas de nuevo en las políticas. Es importante que esta información sea intercambiada entre las comunidades para desarrollar puntos de referencia y aprender de los éxitos y fracasos.

#### **Acciones:**

- **Acción 1:** Promover de las regiones y el comercio internacional a través de campañas especialmente enfocadas.
- **Acción 2:** Involucrar a todos los agentes y todas las regiones en el ciclo de la innovación: no sólo grandes empresas sino también las PYME en todos los sectores, incluido el sector público, la economía social y de los ciudadanos.
- **Acción 3:** Desarrollar marcos interregionales para mejorar el intercambio de ideas, modelos y procesos.
- **Acción 4:** Desarrollar indicadores, lo que permite medir el éxito de la región y el punto de referencia frente a otras regiones.

## Beneficios potenciales para las regiones / sector público

- Aumento del número de empleados y el crecimiento económico, especialmente en las PYME y el sector de la economía social.
- Mejora de las políticas para la obtención de mejores prácticas y la incorporación de acciones innovadoras probadas en las políticas.
- Mayor impacto social en toda la UE y en otros lugares.
- Impacto positivo general de los servicios sociales de la UE enfocados al desarrollo de soluciones que beneficien a todos.
- Posibilidad de que la comunidad de "venta" sus servicios diversificados a otras comunidades y países.
- Imagen positiva de la comunidad.

### EJEMPLO:

Reflexione acerca de cómo cualquier producto o servicio cruza las fronteras. Por ejemplo los servicios de banca móvil, se introdujeron en la UE en 1999 para promover nuevas formas de pago. Tuvo un espectacular crecimiento en los países en desarrollo en los que desempeña un papel importante en la mejora de la calidad de vida de muchas personas que no tienen acceso a la infraestructura bancaria estándar.

InterregIVC, es un programa que ayuda a las regiones de Europa a que compartan conocimientos y experiencias de transferencia para mejorar la política regional, podrían desarrollar propuestas que promuevan la innovación social inter-regional. <http://www.interreg4c.net>

En colaboración con la plataforma de innovación abierta Demola de Tampere, Más plataformas de Demola se han creado ya en Vilius y Budapest y algunas más están previstas. Ellos continúan trabajando juntos para ver cómo pueden ampliar su alcance y los mercados a los que abarcan. [www.demola.fi](http://www.demola.fi)

## CONCLUSIONES: REVISAR EN QUÉ REGIONES SE PUEDE HACER

La innovación social promueve la competitividad de la UE y sus regiones que están en disposición de desempeñar un papel de liderazgo.

Las autoridades regionales pueden organizar el proceso. Ellos pueden tomar la iniciativa en la promoción de la innovación social, proporcionar fondos, traer a las diversas partes interesadas, presentar el pensamiento estratégico y apoyar la generación de nuevas ideas para superar los retos sociales.

Las siguientes son algunas áreas donde el apoyo a la innovación social a nivel regional podría obtener un buen resultado:

1. Preparación de una estrategia y plan de acción para la innovación social que esté vinculado a la estrategia de especialización inteligente de la región.
2. La creación de capacidad para la innovación social apoyando nuevas organizaciones y adaptar las ya existentes. Esto podría incluir el apoyo a los organismos independientes del sector terciario para la innovación social, así como la creación de unidades dentro del sector público. También hay un papel para la capacitación en nuevos métodos de generación de ideas y en modelos financieros.
3. Fortalecer el mercado de innovaciones sociales y el fomento de colaboraciones transversales sectoriales utilizando el poder de la contratación pública para fomentar enfoques innovadores.
4. Apoyo a los innovadores para comenzar y crecer a través de medidas de apoyo a las empresas y la innovación laboral alentador
5. Invertir en nuevos modelos de financiación para cada etapa del proceso de innovación y, específicamente, para la financiación de proyectos piloto, implementaciones y ampliaciones. Explorar cómo los nuevos instrumentos financieros pueden apoyar los enfoques basados en resultados (por ejemplo, a lo largo de las líneas de bonos de impacto social o pago por los modelos de los resultados)
6. La creación de mejores estructuras para la medición de los resultados de la innovación social, la evaluación, la evaluación comparativa y la comparación de las políticas y proyectos existentes y propuestas.
7. Promover el intercambio y el aprendizaje sobre los enfoques de la innovación social en Europa.