

**KUDEAKETA
AURERATUAREN
EUROPAR ASTEA**



**SEMANA EUROPEA
DE LA GESTIÓN
AVANZADA**

*Nola kudeatzen dugu
Berrikuntza? Tailer
praktikoa*

*¿Cómo gestionamos
la Innovación? Taller
práctico*

Urriak 31 octubre
Bilbao



Foro de indicadores del Tercer Sector

sociedad avanzada tercer sector



Construir sociedad desde movimientos sociales es una propuesta de valor en la que el tercer sector ocupa un papel protagonista. Una **sociedad avanzada** solo puede construirse con la participación de los diferentes grupos de interés que la integran y las entidades del **tercer sector** necesitamos construir y orientar nuestras organizaciones hacia sistemas de gestión avanzada para hacer frente a este reto.

innovación **personas** entorno **ideas** proyectos



La **innovación** ocupa un lugar cada vez más angular en todo esto. Tanto es así que el modelo de gestión avanzada propuesto por Euskalit la sitúa como uno de los seis elementos sobre los que pivota el modelo y la enmarca diciendo que *“una organización avanzada debería definir los objetivos y estrategias para innovar, crear el contexto interno que promueva que las **personas** asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechar el potencial de innovación de otras personas y organizaciones del **entorno** y gestionar las **ideas** y **proyectos** innovadores para materializarlas”*.

Este taller práctico toma como referencia conceptos como: sociedad avanzada, gestión avanzada, tercer sector, grupos de interés y gestión de la innovación y propone una reflexión compartida y sustentada sobre tres preguntas fuerza que desarrollaremos a continuación:

¿Para quién innovamos?

¿Quién innova en las organizaciones sociales?

¿Cómo integro la innovación social en el día a día de mi entidad?

1

¿Para quién innovamos?

La reflexión gira en torno a los grupos de interés (GI) hacia los que orientamos la gestión de nuestra innovación. Si pensamos en los grupos de interés de cada entidad encontraremos un listado muy variado: clientes, administraciones públicas, personas socias, profesionales, voluntariado, proveedores, otras organizaciones, empresas...

¿Quiénes son los GI a los que va dirigida nuestra innovación?



Los principales grupos de interés a los que las entidades del tercer sector dirigen su innovación son: su **sistema cliente**, la propia **entidad**, la **sociedad** y las **personas** de la propia organización.

- ❖ El **sistema cliente** es heterogéneo pero como común denominador contiene a las personas y familias a los que va dirigida la misión de la organización.
- ❖ La **sociedad** es el conjunto de la ciudadanía y cuyos valores determinan las posibilidades de inclusión, participación de quienes son diferentes. El enfoque desde el que nos aproximamos a la sociedad es el de la cultura de la diversidad.
- ❖ Las **personas** de la propia organización es el elemento sobre el que pivota toda la intervención social; siendo esta de base relacional, personas acompañando a personas.

¿Qué hacemos para conocer sus necesidades y expectativas?

Preguntando a personas representativas de esos grupos de interés por sus necesidades y expectativas. Activando para ello canales y vías de participación a través de los que pueda fluir la información y el conocimiento. Se crean para ello grupos de trabajo en los que pueden participar las personas de los diferentes grupos de interés.

La heterogeneidad de los grupos y el posibilitar espacios de interacción potencia la creatividad y la innovación.

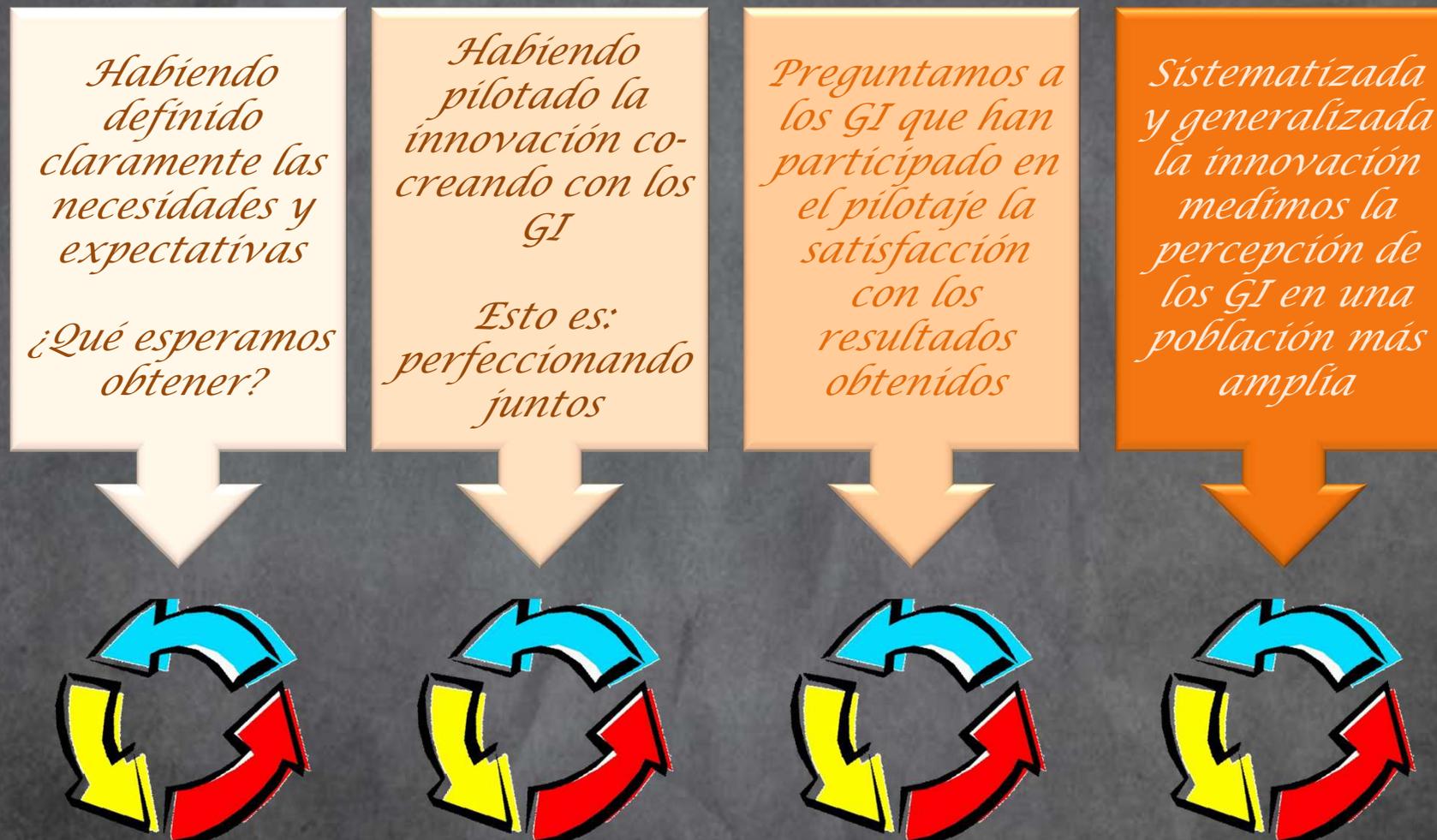
Δ Interacciones ⇒ Δ creatividad ⇒ Δ Innovación

¿Cómo hacemos para desarrollar una estrategia de innovación que responda a dichas necesidades y expectativas?

- ❖ Desarrollando experiencias piloto en las que es necesario:
 - ❖ Involucrar a los destinatarios de la innovación.
 - ❖ Identificar alianzas para generar valor añadido en el proceso.
 - ❖ Generar dinámicas que posibiliten la co-creación en entornos abiertos.
- ❖ Sistematizando y generalizando la experiencia



¿Cómo medimos el impacto de nuestra innovación en los GI destinatarios?



2

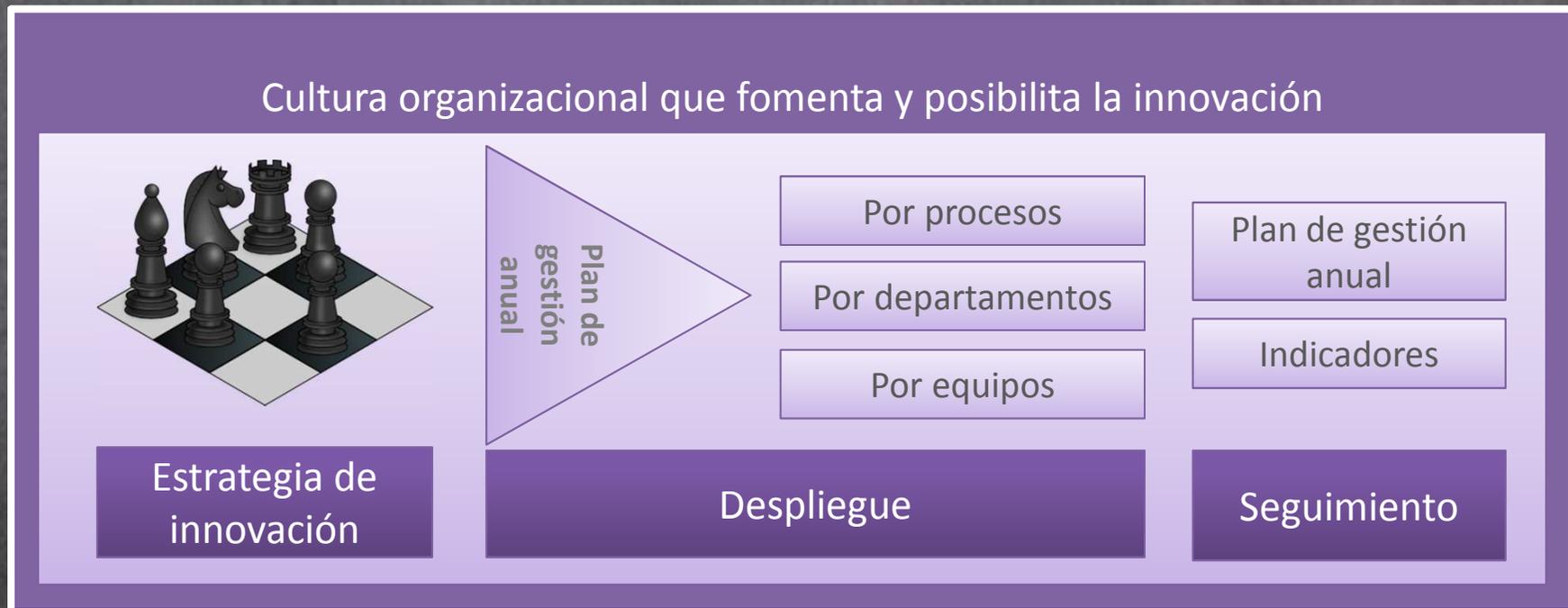
¿Quién innova en las organizaciones sociales?

Existen diferentes formas de gestionar la innovación: puede ser un modelo abierto y de co-creación, o cerrado, puede experimentarse en entornos reales incluyendo a las personas destinatarias o puede diseñarse por expertos. El liderazgo del proceso también puede ser diferente: un departamento, una dirección, varias personas,...

¿Quién impulsa la innovación en una nuestra entidad (un departamento, un proceso, cada servicio, cada programa,...)?

La innovación se gestiona de forma más o menos estructurada y con mayor o menor vinculación de esta a la estrategia de la organización, dependiendo del tipo de organización, tamaño y etapa de desarrollo organizacional,...

El esquema básico que refleja esta heterogeneidad puede representarse de este modo:



¿Quién participa en la innovación y cómo fomentamos su participación y las competencias necesarias para hacerlo?



¿Quién?



Reconociendo el esfuerzo de las personas

Compartido con el resto de personas el proceso de innovar y los resultados

Generando espacios de interacción entre agentes diversos

Vinculando la innovación a estrategias útiles para la organización

Identificando y capacitando a personas líderes para que gestionen la innovación

¿Cómo?

¿Cómo puede la organización facilitar la dedicación a innovar?

Creando equipos heterogéneos que innoven en base a demandas y necesidades concretas



Posibilitando espacios y tiempos para diseñar una propuesta, aportar ideas

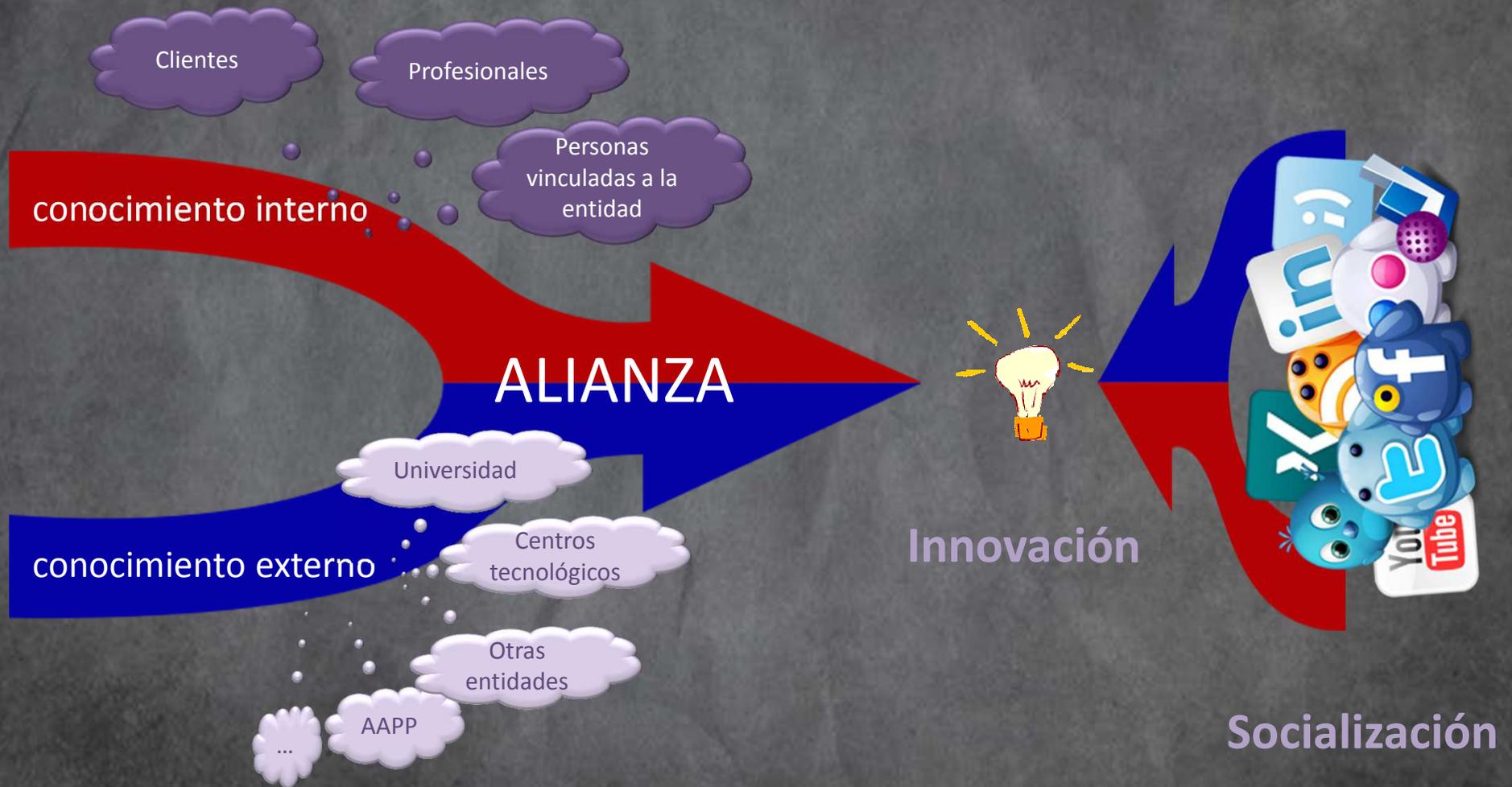


Posibilitando pilotaje



ACOMPañANDO

¿Cómo podemos favorecer la innovación abierta?



3

¿Cómo integro la innovación social en el día a día de mi entidad?

El verdadero objetivo de la innovación es conseguir que algo nuevo deje de serlo. Que se convierta en un elemento más dentro de lo que hacemos., Que nos olvidemos de que es una innovación y todos y todas trabajemos con ello de manera habitual.

¿Cómo se gestiona el desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores?

Disponiendo de **sistemas de vigilancia**, (nuevas ideas, proyectos, pilotajes) que enriquezca el análisis estratégico **centrado en necesidades de los grupos de interés**.

Promoviendo modelos de **innovación centrados en la persona**:

- ❖ Realizar acciones de **benchmarking**.
- ❖ Generando espacios de **co-creación** contando con la participación de todas las personas incluidas las destinatarias de la innovación.
- ❖ Introduciendo claves de **innovación abierta** para la identificación de ideas, diseño del proyecto, búsqueda de alianzas,...
- ❖ Preparando a la propia organización, teniendo en cuenta su cultura, su estructura organizativa y trabajando para que las personas integren en sí mismas la innovación.
- ❖ Creando **equipos de trabajo** generados ad hoc para desarrollar ideas y proyectos.

¿Cómo se comunica internamente el proceso, desarrollo... de cada uno de los proyectos innovadores llevados a cabo en diferentes equipos? ¿Qué papel juegan el resto de profesionales que no integran estos equipos?

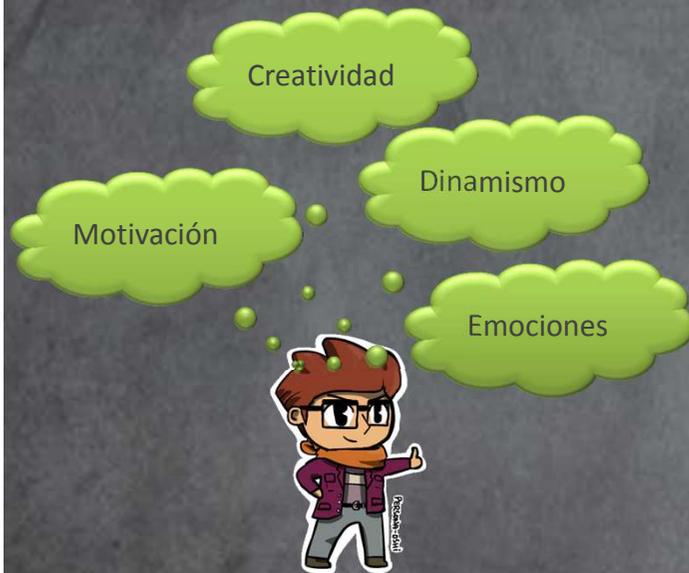
De manera **bidireccional**:  De arriba abajo y de abajo a arriba.

De abajo a arriba potencia la **detección de necesidades y la identificación de respuestas innovadoras**. De arriba hacia abajo posibilita que la innovación empape a toda la organización, especialmente, en la fase de desarrollo e **implementación** de las nuevas iniciativas y/o proyectos.

Generar **espacios físicos** y **virtuales** que faciliten la interacción y la interconexión de ideas.

Aprender y **generar conocimiento a partir de la experiencia**, compartiendo las buenas prácticas de un proyecto con toda la organización.

¿Qué aspectos consideras claves para integrar la innovación social en una organización?



Lo más heterogéneo posible:

- Diferentes grupos de interés
- Diferentes roles

Apoyo emocional:

- Motivación
- Tolerancia a la frustración
- Apoyo personalizado

Participación de las personas destinatarias de la innovación



- Transversalidad entre áreas/departamentos.
- Dinamismo en la organización.
- Aprender de los errores y experiencias fallidas.
- Tolerancia a la incertidumbre.
- Lograr un equilibrio adecuado entre “lo que hemos hecho siempre y lo nuevo”.
- Superar la resistencia al cambio.
- Valorar la importancia tener percepciones diferentes en relación a la innovación. Así, el miedo ser un buen acompañante a la hora de innovar ya que a prudencia y el miedo también contribuyen a aterrizar los proyectos a la realidad.

La persona

El equipo

La cultura

¿Cuándo consideramos que una innovación deja de serlo? ¿Por qué?

La **gestión de la innovación** ha de ser dinámica y práctica. Una organización ha de implantar un sistema de gestión que permita que su innovación pueda incorporarse a su día a día.

Los **proyectos** e **iniciativas** innovadoras, una vez analizada su viabilidad, y decidida su implantación, ha de pasar a formar parte de la cartera de prestaciones y servicios ofertados por la entidad. En ese momento deja de ser una innovación.