

**OTRO BIENESTAR SOCIAL:  
EXPERIENCIAS GENERATIVAS**

*"Existe una conexión no casual entre la idea del conocimiento como conversación y el rechazo de la racionalidad algorítmica a favor de una razón que inventa el sentido de la realidad interrogándose e interrogando. Un conocimiento que se apela a semejante razón, no podrá que configurarse como adquisición del saber que procede automáticamente en virtud de pasos obligados de las premisas dadas a las conclusiones resultantes, sino será una investigación que exige la exploración de variadas perspectivas e integraciones incesantes de muchas opiniones para la constitución de un sentido siempre abierto y cambiante que pueda realizarse sólo en la conversación"*

Paul Feyerabend (Diálogo sobre el método ,1989)

Las actividades de investigación y redacción de este informe han sido realizadas por un grupo de trabajo compuesto por sujetos internos y externos de la Región:

- para el Servicio programación y desarrollo del sistema de los servicios sociales. Promoción social, tercer sector, servicio civil: *Cinzia Ioppi*;
- para el Núcleo de Evaluación y Verificación de las Inversiones Públicas de la Región Emilia Romagna – Dirección General programación territorial y negociada, Acuerdos. Relaciones europeas e internacionales: *Caterina Brancaleoni, Delia Cunto, Silvia Martini*;
- para ERVET (Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio): *Sara D'Atorre, Matteo Michetti, Francesca Palmieri, Giuseppe Silvestris*;
- para AICCON<sup>1</sup> (Asociación Italiana para la promoción de la Cultura de la Cooperación y del Non Profit): *Paolo Venturi, Ruggero Villani*.

El grupo de trabajo llevó a cabo las diferentes fases de la investigación de manera integrada: las investigaciones en el campo, los estudios de cada caso, la redacción del informe. Para la coordinación institucional: Caterina Brancaleoni y Cinzia Ioppi; para la coordinación metodológica: Giuseppe Silvestris; para la coordinación científica: Paolo Venturi; para la coordinación editorial: Silvia Martini y Matteo Michetti.

Las partes del Informe están a cargo de:

Abstract (*Silvia Martini*);  
Capítulo 1 y 2 (*Paolo Venturi, Ruggero Villani*);  
Capítulo 3 (todos componentes del grupo de trabajo);  
Capítulo 4 (*Sara D'Atorre, Giuseppe Silvestris*);  
Capítulo 5 (*Paolo Venturi, Ruggero Villani*);

Editing a cargo de Tiziana Capodiecì, ERVET.

Para las actividades de orientación, consulta y relación con los sujetos del tercer sector han contribuido:

*Alberto Alberani*, Legacoop  
*Riccardo Breveglieri, Annalisa Bolognesi*, Forum Tercer Sector  
*Gianluca Mingozi, Massimo Caroli*, Confcooperative

---

<sup>1</sup> Asociación formada en la Facultad de Economía de Forlì, Curso Universitario en Economía de las Empresas Cooperativas y de las Organizaciones sin Ánimos de Lucro, con la finalidad de promover, sostener, organizar iniciativas dirigidas a la promoción de la cultura de la solidaridad con particular atención a los ideales, perspectivas, actividades y problemas de las Organizaciones sin Ánimo de Lucro y de las Empresas Cooperativas.

## Agradecimientos

Se agradece a quienes han dado inicio y sostenido la actividad de investigación en la fase preparatoria:

- a la Región Emilia-Romaña: Enrico Cocchi, Dirección General Programación Territorial y negociada, Entendimientos, Relaciones europeas e Internacionales, Antonietta La Ruina, Servicio políticas Europeas y relaciones Internacionales, Dirección General Programación Territorial y negociada, Acuerdos, Relaciones europeas e Internacionales; Serenella Sandri, Servicio Programación y evaluación de proyectos, Dirección General Cultura, Formación y Trabajo; Daniela Taccone, Vice Presidencia de la Junta;
- a Ervet, en calidad de asistencia técnica: Elisa Bottazzi, Roberta Dall'Olio, Paola Maccani, Roberto Righetti;
- al Territorio regional: Giovanni Melli, Riccardo Breveglieri, Annalisa Bolognesi, Forum del tercer sector, Alberto Alberani, Lega Cooperative Emilia-Romaña, Gianluca Mingozzi y Massimo Caroli, Confcooperative Emilia-Romaña.

Se agradece al Forum regional del Tercer sector, Confcooperative Emilia-Romaña/Federsolidarietà y Lega Cooperative Emilia-Romaña, por el soporte dado, en particular en la fase de identificación, recolección y selección de los casos y en la validación del método y de las herramientas del análisis estimativo.

Se agradece a Guido Caselli, Responsable del Centro Studi Unioncamere Emilia-Romaña, Davide Drei, Asesor de Bienestar Social del Municipio de Forlì, Giulio Ecchia, Decano de la Facultad de Economía de Forlì y Franco Marzocchi, Presidente AICCON, por las ideas de reflexión y las perspectivas ofrecidas sobre las políticas de bienestar social.

Por último se agradece muy especialmente a todos los representantes del voluntariado, de la cooperación social, del asociacionismo y de las instituciones que participaron en las entrevistas entregando material de trabajo precioso y demostrando gran disponibilidad al grupo de trabajo.

## Abstract

### *Nuevo Bienestar Social: experiencias generativas*

La presente investigación nace en el marco del grupo de trabajo economía social, compuesta por funcionarios de la Región Emilia Romagna y exponentes de las tres centrales cooperativas y del Forum del Tercer Sector, para resaltar el aporte ofrecido por el tercer sector a favor de la cohesión social y territorial en la región.

Con este objetivo, partiendo de una primera muestra se analizaron 55 casos, identificados con la ayuda de representantes del Forum y de las centrales cooperativas según características de innovación y representatividad respecto a algunos ámbitos de actividades/grupos target.

El grupo de trabajo técnico puso a punto un esquema de análisis que permitió seleccionar una muestra de 23 casos objeto de sucesiva profundización en el campo.

Al finalizar, 16 casos fueron materia del análisis valorativo final que llevó a identificar los valores predominantes que cada caso produjo para la comunidad de referencia:

- valor social
- valor cultural y de participación cívica
- valor medioambiental
- fortalecimiento institucional
- valor económico

y a las formas que éstos asumieron al ponerlos en relación con los elementos de contexto, con las necesidades detectadas, con los diferentes actores sociales.

Para cada proyecto se identificaron los mecanismos generativos del valor para la colectividad, reconociendo seis tipologías dominantes:

1. Identidad y motivación intrínseca
2. Empresariado civil
3. Conceptos, conocimientos y sistemas de aprendizaje
4. Enfoque suplementario de la administración pública
5. Participación y gobernanza
6. Calidad de la red y producción de bienes relacionales.

El primer capítulo describe el contexto donde surge la idea para poner en marcha la investigación y define los marcos del cuadro teórico de referencia.

El segundo capítulo pone en relieve la relación metodológica adoptada y el recorrido de trabajo, el tercer capítulo recoge, en forma sintética, las informaciones esenciales para cada uno de los casos analizados.

En el cuarto capítulo se ilustran los valores de la innovación social generados por los casos y se ponen en evidencia los mecanismos generativos.

De las conclusiones objeto del quinto capítulo, emerge que el análisis de los casos aporta la posibilidad de representar las políticas públicas como el logro de la combinación (con peso variable) de las contribuciones de sujetos públicos y del privado social en la erogación de servicios de interés general, donde la *participación conjunta* de dichos sujetos representa una condición indispensable cualitativa imprescindible y no subrogable. Otra importante consideración es la capacidad de las

políticas en partnership público/privado de hacer mayormente eficientes y eficaces servicios de utilidad pública históricamente vigilados por el modelo de bienestar social estatal, y también de identificar y erogar servicios en campos nuevos y adicionales. Esto si se encuentran nuevas posibles sinergias donde los portadores de necesidades y en general la sociedad civil se consideran capaces de aportar recursos, en particular competencias y conocimientos.

La posibilidad que dichos recursos sean realmente activados y que sean utilizados en intervenciones sostenibles y capaces de producir innovación social, deriva consecuentemente de la capacidad de los sujetos públicos y privados de la modificación de su relación respecto al papel de la participación en la esfera pública, asimismo de las herramientas de implementación del sistema de bienestar social.

## Abstract

### *A new approach to Bienestar Social: generating experiences*

The decision to carry out an assessment survey was taken within the framework of the activities of the Social Economy Working Group, involving the Emilia-Romaña Regional Government, representatives of the three cooperative associations and the non profit sector forum, with the aim of highlighting the contribution made by the non profit sector to social and territorial cohesion in the region.

The first step was the identification of a sample of 55 projects, chosen with the help of representatives of the Forum and the cooperative associations, selected on the basis of two criteria: being able to produce social innovation and responding to new kinds of social needs. Secondly 23 projects were selected for further investigation using an evaluation grid showing how the projects originated and produced added value for the local communities. The final 16 projects were analyzed and compared to describe the type of added value they offered the community and the generative mechanisms.

The added value could belong to one or more of the following types:

- social value
- cultural value and participation
- environmental value
- strengthening of institutions strengthening
- economic value

The generative mechanisms identified were as follows:

1. Identity and motivation
2. Civic entrepreneurship
3. Vision, knowledge and learning systems
4. Subsidiary approach in public administration
5. Participation and governance
6. Network quality and generation of interpersonal tools

The first chapter describes the context and the theoretical framework.

The second chapter highlights the methodological approach adopted and the working path, while the third chapter brings together the essential information for each case analyzed.

The fourth chapter illustrates the types of value generated by the projects and the relative generative mechanisms.

Finally the fifth chapter presents the closing remarks:

- public policies are the fruit of the combined contribution of public administrations and social economy organizations to provide services of general interest, in which the joint participation of both actors is an essential requirement to ensure quality
- public-private partnership is a tool to deliver primary social services, historically provided by the Bienestar Social state, more effectively and efficiently. At the same time it helps identify and deliver services in new and additional fields. In so doing, new forms of cooperation are established with the stakeholders and the civil society. The actors involved are perceived as

capable of introducing resources, especially skills and knowledge. Whether these resources are actually activated and brought together in initiatives capable of producing sustainable social innovation therefore depends on the capacity of public and private actors to change not only their role, but also the implementation tools of Bienestar Social policies.

## Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1 - CONTEXTO, MOTIVACIÓN Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 ELEMENTOS DE CONTEXTO</b> .....	<b>14</b>
1.1.1 Relevancia de las organizaciones de la economía social .....	14
1.1.2 Bienestar Social y nuevas necesidades .....	14
1.1.3 Nuevos indicadores de bienestar .....	15
1.1.4 Cuadro regional de la economía social .....	17
<b>1.2 RAZONES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
1.2.1 Motivos y finalidades de la investigación .....	20
1.2.2 Las preguntas de la investigación .....	22
<b>1.3 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA</b> .....	<b>22</b>
1.3.1 Características y carácter distintivo de las organizaciones de la economía social. ....	22
1.3.2 Carácter distintivo de la economía social y transformación del sistema de Bienestar Social	23
1.3.3 El valor añadido de las organizaciones de la economía social.....	24
1.3.4 El concepto de valor añadido económico, social, cultural e institucional.....	25
1.3.5 Organizaciones de la economía social e innovación social.....	26
1.3.6 Organizaciones de la economía social y cohesión social .....	30
<b>2 – MARCO DE ESTUDIO Y ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 DEFINICIÓN DEL MARCO DE ESTUDIO</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3 RECORRIDO DE TRABAJO</b> .....	<b>34</b>
2.3.1 Commitment y organizaciones de las actividades.....	34
2.3.2 Definición de criterios para identificar los casos.....	35
2.3.3 Selección de buenas prácticas .....	36
2.3.4 La investigación en el campo.....	39
2.3.5 Análisis de los casos de estudio .....	40
<b>3 - CASOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>41</b>
<b>FICHAS PROYECTO</b> .....	<b>44</b>
<b>4 - LOS VALORES GENERADOS Y LOS MECANISMOS DE GENERACIÓN</b> .....	<b>95</b>
<b>4.1. LOS VALORES GENERADOS POR LA INNOVACIÓN SOCIAL</b> .....	<b>96</b>
4.1.1 Capacidad de producción de valor social .....	96
4.1.2 Capacidad de producción de valor cultural .....	99
4.1.3 Capacidad de producción valor medioambiental.....	100
4.1.4 Capacidad de reproducir una consolidación institucional.....	100
4.1.5 Capacidad de producir valor económico .....	101
<b>4.2. LOS MECANISMOS GENERATIVOS</b> .....	<b>102</b>
4.2.1 Identidad y motivación intrínseca .....	102
4.2.2 Empresariado civil .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
4.2.3 Visiones, saberes y sistemas de aprendizaje.....	105
4.2.4 Enfoque subsidiario de la administración pública .....	107
4.2.5 Participación y gobernanza .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
4.2.6 Calidad de la red y producción de bienes relacionales .....	110
<b>5 - OBSERVACIONES FINALES</b> .....	<b>112</b>
<b>5.1 REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL</b> .....	<b>112</b>
<b>ANEXO 1: ESQUEMA PARA LA ENTREVISTA</b> .....	<b>ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.</b>
<b>AANEXO 2: LOS 55 PROYECTOS DE ARRANQUE</b> .....	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>128</b>

## Presentación

Con el presente informe se cierra un importante trabajo de investigación puesto en marcha al final del año 2009.

La idea de concretizar un nuevo recorrido cognoscitivo sobre el tercer sector, de carácter experimental, cuyo objetivo es entender cuáles son y dónde se colocan las interrelaciones entre las políticas de cohesión social, de cohesión territorial y de cohesión económica, que están a la base y representan los cimientos del Plan Territorial Regional<sup>2</sup> y del programa de nuestra Junta por el período 2010-2015, nace en un contexto de cambio, seguramente traumático.

La crisis comenzada a final de 2007 ha puesto al descubierto tantas fragilidades del sistema económico internacional y ha puesto en tela de juicio paradigmas afirmados, por ejemplo cómo la globalización ha tenido efectos pesadísimos para las economías occidentales.

También Italia y nuestra región han advertido y todavía perciben el impacto de la crisis mundial, dejando abiertos las dudas sobre cuándo se llevará a cabo la reactivación de los sistemas económicos.

De los datos recogidos en el ámbito del "Pacto para atravesar la crisis" vemos que también en nuestra región la crisis ha tenido efectos negativos sobre el sistema del trabajo y del empleo, pero los amortiguadores sociales y el sistema de bienestar social seguramente han atenuado el impacto en los ciudadanos emiliano-romañoles. De hecho, nuestra región es la primera en Italia por bienestar medido, y desde el punto de vista de los sectores de producción, emerge cómo el tercer sector sea el único a mantenerse e incluso a crecer, allí donde el sector manufacturero y el terciario a ese conectado han sufrido y sufren todavía de los efectos de la crisis.

Pero esto no basta, es necesario actuar en discontinuidad con el pasado y formar nuevas estrategias y nuevas políticas, que arrancando de los niveles actuales de bienestar social permitan "alzar ulteriormente la guardia", es decir interceptar de manera anticipada el cambio social y estar en condiciones de, como administración pública, dar respuesta a nuevas necesidades que nuestra sociedad en continua evolución expresa.

Nuevas necesidades de los ciudadanos y de las familias conllevan a la estructuración de nuevos servicios, ello exige presentar de forma totalmente diferente e innovadora la relación con las empresas, volviendo a formular el paradigma de posicionamiento del público (y por lo tanto de la administración regional) con el mundo del privado social y abriendo a una mayor participación de los beneficiarios.

Este es un reto extraordinario, sobre todo cuando las condiciones de contexto son tan difíciles: hemos hablado ya sobre la crisis, pero se necesitaría hablar de los grandes recortes al gasto público llevados a cabo por el Gobierno y de las dificultades para la Región y las Entidades locales de actuar con recursos propios, en razón de los límites puestos por el pacto de estabilidad.

Nuestra Región desea aceptar el desafío y ponerse en juego, porque estamos seguros que tenemos las capacidades para gobernar el cambio.

Pensamos en un rol diferente del público, que debe actuar en función suplementaria y flexible a lo largo de la cadena del bienestar social, desde el co-diseño con los beneficiarios de las estrategias y de las políticas, hasta la erogación de servicios finales; esto con la seguridad que sólo así se puedan dar respuestas convincentes, poniendo en el centro de la atención al ciudadano y la comunidad en su conjunto. En otras palabras el desafío es conjugar políticas más eficaces, a menor costo y alto grado

---

<sup>2</sup> Aprobado por la Asamblea Regional de la Región Emilia-Romaña el 3 de febrero de 2010, del. 276

de capacitación, creando procesos virtuosos para que el bienestar social no represente un coste para la colectividad, sino una oportunidad para el territorio, la economía y la sociedad en su conjunto.

La investigación demuestra dos cosas importantes: los casos hacen evidente y tangible que otro bienestar social, diferente e innovador es posible, y que el público, durante las diferentes fases de gobierno del proceso actúa como garantía de la función pública de los servicios de bienestar social.

Este no es un resultado trivial, es más, es un punto de arranque estimulante que nos mueve a encontrar nuevas formas y nuevos métodos de trabajo.

Por último agradezco a los protagonistas de los casos analizados, por el tiempo y la paciencia que pusieron a disposición y a todos aquellos que participaron a la realización de la investigación, que con su ahínco, permitieron poner en marcha una reflexión importante para enriquecer las herramientas que poseemos, útiles a ajustar las políticas de bienestar social futuras.

*Teresa Marzocchi - Asesor Promoción de las políticas sociales y de integración para la inmigración, voluntariado, asociacionismo y tercer sector*



# 1 - Contexto, motivación y preguntas de la investigación

## 1.1 Elementos de contexto

### 1.1.1 Relevancia de las organizaciones de la economía social

Es opinión ampliamente difundida que las organizaciones de la economía social representan sujetos relevantes para el desarrollo socio-económico de las sociedades avanzadas.

La primera información acreditada al respecto nos llega de Europa, a partir de la Resolución del Parlamento Europeo "Informe sobre la Economía Social", aprobada el 19 de febrero de 2009 que pide expresamente a la Comisión que reconozca el papel esencial de los sujetos de la Economía Social y adopte medidas dirigidas a simplificar el proceso de constitución y que garantice el apoyo financiero de esas tipologías de empresas, para sostener su desarrollo.

La fuerza de dicha afirmación está en el reconocimiento específico del aporte que la economía social garantiza a las sociedades modernas, o sea, el de desarrollar la calidad de la dimensión social de la esfera pública, a través de erogación de servicios de utilidad pública y del fortalecimiento del tejido basado en la confianza de la comunidad, consolidando al mismo tiempo la dimensión económica.

El foco sobre la capacidad de desarrollo económico y social de las organizaciones de la economía social lo encontramos también en el reciente *Single Market Act*<sup>3</sup> de la Comisión Europea. El objetivo de construir un mercado único competitivo a nivel europeo prevé, en los propósitos de la Comisión, un rol decisivo de las organizaciones de la Economía Social y en particular del empresariado social. De hecho, son estas empresas que, más que otras, se acercan al concepto de desarrollo sostenible como paradigma de referencia subyacente el actuar económico y social.

### 1.1.2 Bienestar Social y nuevas necesidades

El creciente reconocimiento de la relevancia social y económica de las organizaciones de la economía social, tiene que ponerse en relación con la exigencia de definir nuevas y eficaces políticas de bienestar social, encaminadas en particular a superar la crisis del modelo dualístico Estado-Mercado.

Las razones de esta crisis residen en la combinación de dos causas:

- la progresiva dificultad para dar respuestas a través de erogaciones monetarias centralizadas, que ha hecho aflorar en pocos años la inadecuación de los sistemas de bienestar social como el italiano (en general de Europa continental), centrados sobre todo en ayudas monetarias dirigidas a la demanda (pensiones, subsidios varios, ingresos de ciudadanía, etc.) y no en la oferta de servicios;
- la creciente diferenciación de las necesidades (en todos los niveles: por grupos de edad, género, ambientes territoriales, etc.) que ha hecho cada vez más ineficaces las respuestas estandarizadas ofrecidas por las administraciones públicas.

Respecto a este último punto, hay que considerar en particular la evolución demográfica, que desarrolla una función de arrastre sobre las nuevas necesidades. El envejecimiento de la población y el progresivo desgaste de la cuota de población activa son los fenómenos que más impactarán en el

---

<sup>3</sup> COM(2011) 206 final, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Single Market Act - Twelve levers to boost growth and strengthen confidence "Working together to create new growth"*

bienestar social futuro<sup>4</sup>. El porcentaje de mayores de 65 años sobre la población total en nuestro país ya ha alcanzado el 20% (12,2 millones de personas) y en el 2030 superará el 26% (16,5 millones de personas), con un incremento del 35% en veinte años. Habrá 4 millones de personas no activas de más, frente a una disminución de 2 millones de activos.

El aumento de la tasa de dependencia de los ancianos provocará crecientes desequilibrios en los contribuyentes y beneficiarios del sistema de jubilación, que será sometido a nuevos desafíos de compatibilidad. A dicho proceso, se acompaña un fuerte crecimiento de demanda de asistencia, hoy igual al 6,7% de la población y se prevé, para el 2040, igual al 10,7% (6,7 millones de personas).

A la evolución demográfica, se pone al lado una modificación de las necesidades de naturaleza cualitativa. En particular se observa una mayor complejidad, que deriva de la creciente importancia de los aspectos inmateriales de éstos, con particular atención a la dimensión de identidad sociocultural y relacional.

Una de las transformaciones más importantes y sorprendentes concierne, en efecto, a las modalidades de percepción y formación del bienestar de las personas. En particular la variación de la riqueza ya no representa el determinante principal de la variación de la felicidad individual de las personas.

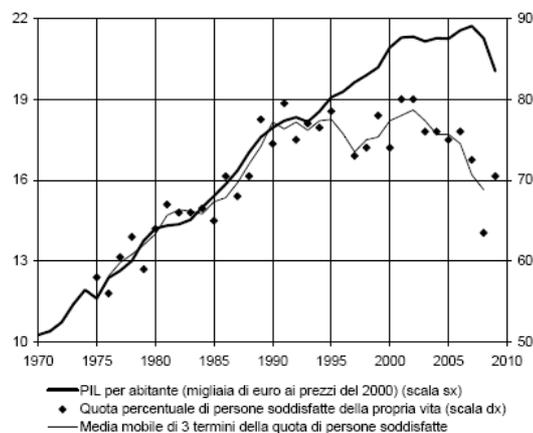
La influencia de la economía sobre el bienestar individual no se agota, de hecho, con la producción de riqueza, sino afecta cada vez más las dinámicas transformadas de producción del valor típicas de los sistemas económicos contemporáneos (definidos post-modernos), donde la dimensión de identidad sociocultural y relacional llega a ser central.

### 1.1.3 Nuevos indicadores de bienestar

Por mucho tiempo, el estudio de las ciencias sociales, y en especial de la economía, se ha referido al concepto de felicidad y bienestar totalmente identificable y caracterizable en términos de aumento de la riqueza individual. Paralelamente, a nivel macro, la "sociedad del bienestar" simbolizaba la idea que el aumento de la riqueza económica y de los niveles de consumo se traducirían en el aumento del grado de felicidad de los individuos y de toda la sociedad. A partir de los años 70, sin embargo, una serie de estudios evidenciaron en las economías avanzadas una falta de satisfacción a pesar de la abundancia de bienes. Paradójicamente, el aumento de los ingresos individuales que se había registrado en todas las economías occidentales de la segunda posguerra en adelante, y la posibilidad de que los individuos satisficieran un mayor número de necesidades, no significaba aumento de la felicidad individual.

Este fenómeno, identificado como "paradoja de la felicidad", fue evidenciado por primera vez en 1974, por Richard Easterlin, quien documentó como, al aumentar los ingresos, el nivel de felicidad de los individuos aumenta hasta un cierto punto, después de haberlo superado comienza a disminuir. Una serie de estudios sucesivos han confirmado que, sobrepasando un cierto umbral, la felicidad de las personas poco depende del incremento de sus ingresos, en cambio parece más ligada a otros factores como las relaciones personales con familiares y amigos, la participación en

PIL PER ABITANTE E LIVELLO DI SODDISFAZIONE IN ITALIA



<sup>4</sup> Censis, "Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali", 2010.

organizaciones y asociaciones, las comparaciones relativas, etc.

Recientemente el gobernador de la "Banca d'Italia" Mario Draghi<sup>5</sup> ha evidenciado la situación italiana respecto a la relación entre nivel de satisfacción y PIL, mediante un sondeo de opinión entre los ciudadanos de la comunidad conducido por la Comisión europea desde los años setenta.

Se evidencia cómo la divergencia entre ingresos y satisfacción, que puede reconducirse a la "paradoja de Easterlin", evidencie la autonomía entre los indicadores de percepción subjetiva de la calidad de la vida y las medidas cuantitativas de ingresos y riqueza.

Junto a corrientes sobre estudios de la felicidad, es importante recordar el aporte de Amartya Sen<sup>6</sup> que, uniéndose a las crecientes críticas sobre la utilización del PIL y de otras variables económicas como únicos indicadores del bienestar de los individuos, ha analizado los conceptos de libertad y desarrollo defendiéndolos en términos de funcionamientos y capacitaciones (*capabilities*). Los funcionamientos indican las experiencias efectivas (de ser o de hacer) que el individuo ha decidido libremente vivir puesto que atribuye a esas valor. En cambio, las capacitaciones son las alternativas de elección, es decir, el conjunto de funcionamientos que un individuo puede escoger (Sen, 2000).

El debate sobre la definición y la medición del bienestar individual que se desarrolló en los últimos años alcanzó pleno reconocimiento con la creación en 2008, por parte del presidente francés Nicolas Sarkozy, de la "*Commissione sulla Misurazione della Performance Economica e del Progresso Sociale*" (Comisión sobre la Medición de la Performance Económica y del Progreso Social) con el objetivo de evidenciar los límites de utilización del PIL como indicador del bienestar y formalizar un conjunto de indicadores y líneas guía para la medición del bienestar a utilizar en el momento de *policy design* y *policy evaluation*. Istat (Instituto Nacional de Estadística), junto con CNEL, puso en marcha en noviembre de 2010 la creación de un "Grupo de dirección sobre la medida del progreso de la sociedad italiana", para llevar a cabo un enfoque multidimensional del bienestar equo y sostenible, que integre el PIL con otros indicadores.

De hecho, una de las dimensiones de particular interés como determinante del bienestar en las sociedades avanzadas está representada por la calidad de las relaciones. Esto se explica en razón del crecimiento de la llamada pobreza racional, que se pone al lado de la pobreza debida a la falta de recursos materiales. Diferentes autores han evidenciado la tendencia de las sociedades en que vivimos a sustituir las relaciones interpersonales por los bienes posicionales, ligados al status relativo de quien los posee (Putnam, 2004). Mientras una relación exige un alto riesgo inicial y "mantenimiento", los bienes posicionales responden a la necesidad de afirmar el propio estatus en un grupo de referencia aumentando el aislamiento social por el hecho de ser poseídos, y también porque requieren elevados ritmos de trabajo para adquirirlos y – cuando su potencial de gratificación se ha agotado – sustituidos. El tiempo quitado a las relaciones sociales hace aislar al individuo y las consecuencias de tales dinámicas son las llamadas "trampas de pobreza relacional".

Otro elemento de gran importancia está representado por la presencia de capital social, cuya definición conceptual ha registrado recientemente una relevante congruencia de esfuerzos por parte de economistas y sociólogos. El capital social es identificable, como primera aproximación, con el nivel de confianza, el conjunto de valores, de los estilos de vida, de las normas de comportamiento que, en situaciones de no coincidencia entre interés privado e interés colectivo, orientan las elecciones individuales en direcciones coherentes con la promoción del bien común de la sociedad o de todas

---

<sup>5</sup> "Crescita, benessere e compiti dell'economia politica" (Crecimiento, bienestar y tareas de la economía política), Lección Magistral del Gobernador de la "Banca d'Italia" Mario Draghi en el congreso "Sviluppo economico e benessere" (Desarrollo económico y bienestar) para recordar a Giorgio Fuà, "Associazione degli Economisti di lingua neolatina" (Asociación de los Economistas de lengua neolatina), 5 de noviembre de 2010, Ancona.

<sup>6</sup> Economista hindú Premio Nobel para la economía en 1998, Lamont University Profesor en Harvard University.

maneras del grupo social de referencia (Ecchia y Zarri, 2005).

Se evidencia como el progreso social y económico se configure, por una parte, como un 'consumidor' de confianza (porque presupone la existencia de un nivel suficientemente elevado), por la otra, no representa por sí misma un eficaz 'productor' de confianza (no está en condiciones de generar endógenamente el stock de confianza que necesita constantemente).

Como compartido por una vasta literatura de las ciencias sociales y por las principales instituciones nacionales e internacionales, las organizaciones de la economía social se caracterizan por la capacidad de intervenir positivamente sobre tales crecimientos, mediante la capacidad de producir bienes relacionales y de generar capital social, o sea hacer crecer las redes sociales, la confianza y el sentido de pertenencia.

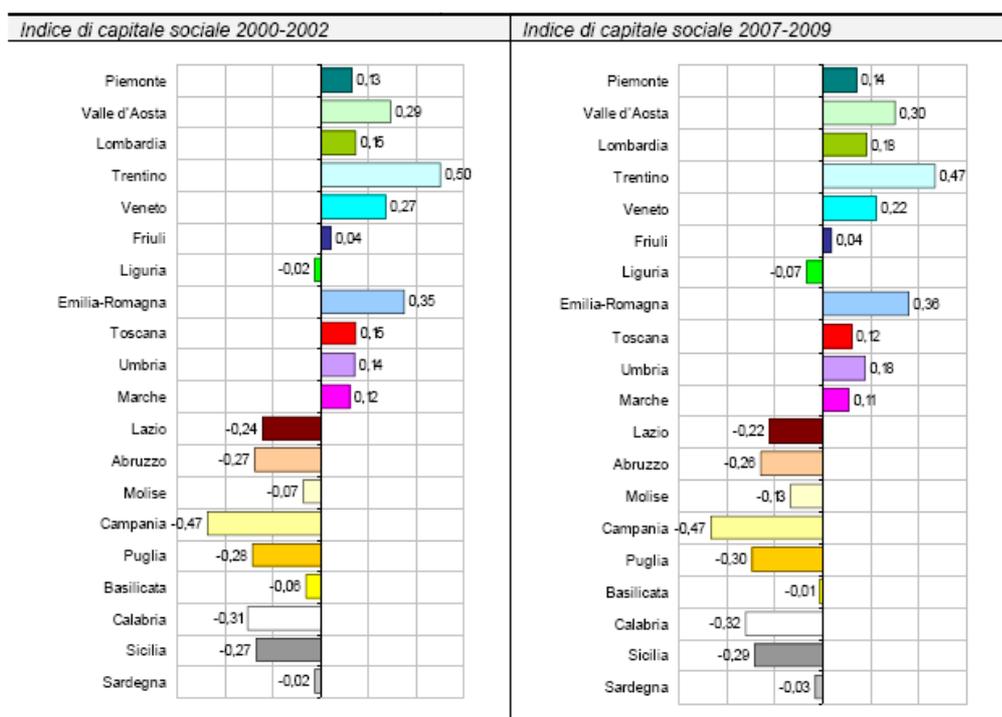
### 1.1.4 Cuadro regional de la economía social

El cuadro regional de la economía social comienza desde el tema del capital social, tratado al final de párrafo anterior.

El Informe sobre economía regional 2010 de Unioncamere Emilia-Romaña, muestra como nuestra Región, está colocada en el segundo puesto en Italia por presencia de capital social, precedida solamente por el Trentino-Alto Adige.

#### Indicador multidimensional del capital social

Índice calculado sobre los valores referidos a los años 2000-2002 e índice relativo al periodo 2007-2009. Italia = 0



Fonte: elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna

El análisis pone en evidencia que esta posición está determinada por la relevante participación cívica

de los emiliano-romañolos y por una red difundida y de calidad hecha por asociaciones, organizaciones de voluntariado, cooperativas sociales y, en general, por todo lo que está bajo el nombre de tercer sector.

El dato confirma el papel estratégico que las organizaciones de la economía social desempeñan en relación con la capacidad de cohesión social del territorio.

Sin embargo, esto no representa el único valor aportado por dichas organizaciones al territorio regional. En particular, el sector más productivo de las organizaciones de la economía social, el de las cooperativas sociales, evidencia una dinámica anticíclica.

#### Cooperativas sociales subdivididas por tipología

Número de cooperativa ingresos y empleados. Año 2009 y variación respecto al 2008

	Coop.ve	Ricavi 2009	Dipendenti 2009	Var. ricavi 2009/2008	Var. addetti 2009/2008
A	433	691.752.310	26.913	9,1%	4,8%
A+B	129	114.208.612	3.810	12,2%	4,7%
B	202	125.492.340	3.436	0,9%	3,9%
C	36	199.691.779	523	12,1%	7,7%
TOTALE	800	1.131.145.041	34.682	9,6%	4,6%

A - cooperative che gestiscono servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi;

B - cooperative che svolgono attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;

C - consorzi costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali;

Fonte: : elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati GHIBLI di Unioncamere Emilia-Romagna

De hecho, para la economía regional el año 2009 estuvo caracterizada por una fuerte reducción del volumen de negocios y disminución de empleo, en cambio, la cooperación social muestra datos en contratendencia, con crecimiento de facturación que roza el 10 % y un incremento de los contratados del 4,6 %.

Dicho crecimiento atañe a casi todos los ámbitos de actividad, incluido el de asistencia social no residencial, que representa el sector principal con casi 200 millones de volumen de negocios y 7.000 personas contratadas.

#### Cooperativas sociales subdivididas por sector de actividad

Número de cooperativas, ingresos y contratados. Año 2009 y variación respecto al 2008

	Coop.ve	Ricavi 2009	Dipendenti 2009	Var. ricavi 2009/2008	Var. addetti 2009/2008
Assist. sociale non residenziale	277	537.328.076	18.167	9,9%	3,6%
Assistenza sociale residenziale	100	182.742.237	7.305	10,5%	7,7%
Assistenza sanitaria	29	57.120.030	1.195	8,2%	2,8%
Riciclaggio/gestione rifiuti	22	56.092.751	719	13,8%	-0,7%
Istruzione	72	52.486.166	1.561	11,1%	3,8%
Commercio	21	50.482.262	687	11,7%	7,6%
Attività professionali	27	35.872.589	345	8,3%	13,0%
Pulizia	48	34.624.336	1.225	7,0%	3,8%
Manifatturiero	52	33.277.504	874	-6,0%	1,0%
Agricoltura	37	29.880.897	659	-3,6%	-2,0%
Servizi alle imprese	26	22.090.714	499	16,1%	18,2%
Alloggio	24	15.887.327	424	8,2%	3,6%
Trasporti	16	12.106.701	476	78,8%	31,1%
Attività intrattenimento	15	5.364.685	127	23,1%	-11,7%
Altro	35	5.788.765	419	-6,0%	12,5%
<b>TOTALE</b>	<b>800</b>	<b>1.131.145.041</b>	<b>34.682</b>	<b>9,6%</b>	<b>4,6%</b>

Fonte: elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati GHIBLI di Unioncamere Emilia-Romagna

El mundo asociativo y del voluntariado se confirma en 2009 con una presencia importante. Las organizaciones de voluntariado son 2.665 con más de 650.000 afiliados y 85.000 voluntarios activos.

#### Organizaciones de voluntariado subdivididas por actividad principal desarrollada

Número de organizaciones, afiliadas y afiliados que llevan a cabo actividades de voluntariado

Attività principale	Organiz.	Aderenti	di cui volontari	Attività principale	Organiz.	Aderenti	di cui volontari
Sanitarie	911	401.359	33.313	Educative	62	2.504	890
Tutela ambiente	148	118.668	5.484	Tutela beni culturali	90	2.221	941
Socio-assistenziale	1.097	97.582	34.433	Ricreative	6	214	64
Protezione civile	246	16.017	8.493	Centro servizi	9	38	96
Tutela diritti	168	13.412	2.375				
Prev. veterinaria	95	7.294	1.336	<b>TOTALE</b>	<b>2.665</b>	<b>654.332</b>	<b>85.434</b>

Fonte: elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati del volontariato della Regione Emilia-Romagna

Dicha presencia representa un elemento importante respecto a la calidad de las relaciones sociales del territorio, puesto que difunde la lógica de gratuidad. Además, tiene un papel importante respecto a la individuación y al contraste de la pobreza, en este campo trabajan 300 organizaciones y 11.000 voluntarios.

El mundo asociativo constituye otra pieza importante del tercer sector, con 2.687.159 socios, es decir, casi dos emiliano-romañolos cada tres. Unas 1.500 asociaciones trabajan en el sector de la promoción y de la cultura por más de un millón cien mil socios. El segundo sector importante es la actividad deportiva con casi 900.000 socios.

#### Asociaciones subdivididas por actividad principal desarrollada

Número de asociaciones y socios

Attività principale	Associazioni	Soci	Attività principale	Associazioni	Soci
Promozione e cultura	1.493	1.112.583	Attività e tutela per disabili	35	14.888
Attività sportiva	727	885.004	Attività rivolte ai giovani	31	4.777
Attività rivolte agli anziani	214	315.964	Attività rivolte agli immigrati	50	4.326
Tutela dei diritti	32	143.963	Attività rivolte alle donne	14	3.224
Attività ricreativa	228	134.286	Attività faunistico venatoria	37	3.146
Tutela ambiente	99	41.069	Altre attività	200	62.145
Tutela salute	17	31.989			
Attività turistica	247	22.301	TOTALE	3.057	2.687.159

Fonte: elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati delle associazioni della Regione Emilia-Romagna

Cabe destacar que el Informe sobre la economía regional 2010 de Unioncamere Emilia-Romana, que dedica al tercer sector una parte importante, confirma los aspectos destacados en los párrafos anteriores, mostrando cómo la correlación entre crecimiento económico y cohesión social sea cada vez más débil. Consecuentemente la atención a la forma de empresa lucrativa, y en particular capitalística, no representa una llave de lectura suficiente y eficaz para evidenciar las dinámicas sociales.

En particular se señala, si el crecimiento económico en los últimos cinco años - que, como sabemos, ha sido modesto - el bienestar de los ciudadanos ha viajado a "cien kilómetros por hora" - desde el punto de vista económico y no de calidad de la vida - ha viajado a "28 kilómetros por hora", una velocidad de casi cuatro veces inferior. En otros términos, hasta hace pocos años si al éxito de las empresas se alcanzaba el de los ciudadanos - y viceversa - hoy este círculo virtuoso parece haberse atascado.

Según la metáfora, el papel de las organizaciones de la economía social es el de tener cerca las dos velocidades, conectando el crecimiento económico a un aumento de la calidad de la vida. Más específicamente los análisis muestran por una parte la imprescindibilidad de dichas organizaciones en el nuevo bienestar social regional, por otra, la fuerte correlación entre crecimiento económico y bienestar social, con este último que, en esta fase histórica, parece ser un factor pujante y no subordinado; una inversión social, no un coste.

## 1.2 Razones de la investigación

### 1.2.1 Motivos y finalidades de la investigación

Como ya se ha dicho antes, la economía social representa uno de los "productos" de más alto valor de la región de Emilia-Romana. Ésta ha desempeñado y sigue desempeñando un papel fundamental tanto en términos de cohesión social como de fomento para el desarrollo territorial. Además, las organizaciones de la economía social representan un punto fuerte del territorio: la presencia y la actividad de asociaciones, cooperativas sociales y organizaciones de voluntariado contribuyen para crear y consolidar el tejido social y económico de nuestro territorio.

Por medio de documentos de orientación y de programación, la acción política de la Región siempre ha intentado conjugar el crecimiento económico y la cohesión social favoreciendo el desarrollo de un sistema de empresas, apoyadas por una extensa y articulada red de servicios destinados a las personas. Desde el punto de vista de la Política Regional Unitaria, que para el periodo 2007-2013 indica en el DUP (*Documento Unico di Programmazione* - Documento Único de Programación) las líneas programáticas de referencia, uno de los 10 principios básicos consiste en realizar un nuevo bienestar social de comunidad: crear un sistema integrado de servicios sociales, sociosanitarios y sanitarios para poder así responder tanto a las nuevas necesidades de las personas, como a aquellas que han cambiado. El mismo PTR (*Piano Territoriale Regionale* - Plan Territorial Regional) reconoce en

la cohesión social una base fundamental de las políticas regionales. El *Piano Sociale e Sanitario Regionale* (Plan Regional Social y de Salud) tiene como objetivo apoyar una idea de bienestar social de comunidad para el bienestar de los ciudadanos fundado en una fuerte garantía del "público" y, al mismo tiempo, en procesos de decisión, de programación y de actuación de servicios y de intervención social y sanitaria, en las que participan las organizaciones de la sociedad civil, las partes sociales, el tercer sector y las mismas personas y familias que necesitan apoyo y atención. Confirmar y ampliar la cohesión del tejido social es una de las prioridades que guían el establecimiento de todo el bienestar territorial, se sostiene con la asunción de responsabilidad total del público y con el reconocimiento de la función pública de los sujetos de la sociedad civil, que están llamados a participar en la Programación y la identificación de prioridades para la salud y la planificación social. Para el reconocimiento de los organismos que operan en el tercer sector, la *Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali* (Dirección General de Salud y de Políticas Sociales) oficializó<sup>7</sup> el grupo de trabajo "Economía social", formado por funcionarios de la Región y por exponentes de las tres centrales cooperativas y por el Forum del Tercer Sector, con el objetivo de:

- resaltar el aporte del tercer sector a favor de la cohesión social y de su impacto en términos económicos;
- facilitar el intercambio de informaciones y de saberes propios de actores públicos y del sector privado social;
- seguir y apoyar a las centrales cooperativas y a otros actores de la economía social de proyectos relativos a los programas comunitarios;
- incluir en el plano regional de evaluación el tema de la economía social.

El *Núcleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Emilia Romagna* (Núcleo de Evaluación y Control de las Inversiones Públicas de la Región Emilia Romagna), en el marco del *Piano di Valutazione Unitario* (Plan de Evaluación Unitario) del DUP, ha promovido y realizado, junto con Ervet, una investigación estimativa transversal (referida a los trabajos realizados en las áreas montañosas de la región en el periodo de programación 2000-2006). El objetivo era el de programar un método de trabajo a través del cual captar los elementos característicos y los mecanismos de combinación de dichos elementos, en relación con determinados proyectos innovadores de dicho periodo de programación (2000-2006), para, obtener indicaciones útiles con el fin de crear nuevas perspectivas de aplicación en el marco de la Política Regional Unitaria.

Con base en dicha experiencia, el grupo de trabajo técnico "Economía social" consideró interesante adoptar y adaptar dicho método, a través del análisis de los casos innovadores en el marco del tercer sector. Los objetivos generales de la investigación se pueden resumir en la voluntad de otorgar importancia a la contribución de la economía social por lo que respecta el desarrollo del territorio en términos de cohesión e innovación social; de comprender los mecanismos a través de los cuales dichas organizaciones puedan responder rápidamente, de manera innovadora y flexible, a las nuevas necesidades que la evolución de la sociedad hace cada vez más graves; de comprender de qué manera dichas respuestas puedan incluirse en el proceso de reorganización del sistema de bienestar social regional y local que requiere, por parte de la Región, un compromiso cada vez mayor, así como mayor atención por lo que respecta los cambios que se verifican en la estructura y en el tejido social

---

<sup>7</sup> Decisiones del Director General de Salud y de Políticas Sociales n. 6963 de 8/07/2009 "Creación de un grupo de trabajo sobre la internacionalización de la economía social" y n. 3040 de 23/03/2010 "Prórroga de actividades de grupo de trabajo sobre la internacionalización de la economía social".

del territorio regional y en las distintas comunidades locales. De hecho, en estos lugares se desarrolla y se generaliza la confianza y se construyen las redes fundamentales de la solidaridad.

Durante la definición puntual del diseño estimativo, el grupo de trabajo fue delineando poco a poco sus objetivos, concentrándose mayormente en reconocer los elementos fundamentales que contribuyen a la creación de respuestas innovadoras a las necesidades emergentes o en fase de diferenciación, presentes en el contexto social, para así captar algunas indicaciones, reflexiones e ideas útiles para las programaciones plurianuales de las políticas sociales de la Región.

### 1.2.2 Las preguntas de la investigación

Con base en los motivos y en los objetivos expuestos anteriormente, se identificaron los principales interrogantes a los que el presente trabajo pretende dar una respuesta:

- a) ¿cuál es la contribución de la economía social al desarrollo del territorio en términos de cohesión e innovación social, y de qué manera se puede destacar dicha contribución?
- b) ¿cuáles son los mecanismos a través de los cuales dichas organizaciones pueden responder de manera rápida, innovadora y flexible a las nuevas necesidades?
- c) ¿qué políticas públicas pueden apoyar de manera eficaz la innovación y la cohesión social producidas por las organizaciones de la economía social?

## 1.3 Marco teórico de referencia

La definición de un marco teórico de referencia ha permitido aclarar y profundizar los objetivos cognoscitivos de la investigación y de construir de manera adecuada el diseño de la investigación.

### 1.3.1 Características y carácter distintivo de las organizaciones de la economía social.

Un primer elemento que informa el presente trabajo de investigación concierne el papel específico que las organizaciones de la economía social desempeñan en las sociedades modernas.

Dicho papel se puede atribuir a la existencia de un "carácter distintivo" que consiste en la posibilidad de observar, en dichas organizaciones, la presencia (en mayor o menor medida) de características específicas que las diferencian de los sujetos públicos y de mercados lucrativos y que las hacen particularmente adecuadas para administrar determinados servicios de utilidad pública.

Numerosos son los intentos para definir la distintividad de las organizaciones de la economía social respecto del estado y del mercado.

Según el concepto que se ha seguido con base en el presente trabajo, dichas organizaciones se caracterizan por:

- una causa ideal;
- una orientación a la misión (*mission oriented*);
- presencia extensa de relaciones no instrumentales (racionalidad expresiva);
- presencia de personas con fuerte motivación intrínseca;
- capacidad de entender las necesidades no satisfechas, de afiliar la demanda y de organizar las respuestas adecuadas.

Otro elemento peculiar es la capacidad de **producir bienes relacionales y capital social**.

Se entiende por *bienes relacionales* aquellos bienes cuya utilidad para el sujeto que goza de él

depende, no sólo de sus características intrínsecas y objetivas, sino también de las modalidades de utilización junto con otros sujetos (Bruni y Zamagni, 2004)<sup>8</sup>. El bien relacional es una tipología de bien que presenta determinadas características: en efecto, dicho bien postula el *conocimiento de la identidad de otros*, en el que los sujetos involucrados se conocen a fondo; se trata, además, de un bien *anti-rivales*, cuyo consumo alimenta el bien mismo y que requiere una inversión de *tiempo*, no simplemente de dinero. Por consiguiente, la producción de bienes relacionales no puede dejarse a la merced del mercado, puesto que no puede llevarse a cabo con base en las reglas de producción de los bienes privados, ya que en el caso de los bienes relacionales no existe solo un problema de eficiencia, sino también de eficacia. Al mismo tiempo, dicha producción tampoco puede realizarse según las modalidades de abastecimiento de los bienes públicos por parte del Estado, aunque los bienes relacionales posean características en común con los bienes públicos.

Con respecto al capital social, este se puede identificar, inicialmente, con el conjunto de los valores, de los estilos de vida, de las normas de comportamiento que, en situaciones en que no coincidan el interés privado con el interés colectivo, orientan las decisiones individuales hacia direcciones coherentes con la promoción del bien común de la sociedad.

Dicho capital social se puede diferenciar de manera útil en capital social de tipo *bridging* ("puente") – o capital social "intergrupo" – es el que, literalmente, "crea puentes" entre quien forma parte de un determinado grupo social y otros individuos que no forman parte del grupo de sujetos que favorecieron la acumulación de dicha forma de capital. Al contrario, la producción de externalidades positivas de este tipo no se puede adscribir al capital social de tipo *bonfing* – o capital social "intragruppo" – el cual se caracteriza por la presencia de una clara línea demarcadora entre los insider y los outsider, es decir, entre quienes pertenecen al grupo y los que no pertenecen.

Las organizaciones de la economía social, en cuanto sujetos orientados a la *mission* y no al beneficio, son capaces de seleccionar y alimentar en la sociedad motivaciones conductuales de naturaleza no instrumental, así como de contribuir a acumular una confianza generalizada. Por lo tanto, un sistema económico que presente, en su interior, un importante número de dichas organizaciones, potencialmente podrá hacer frente de manera exitosa al problema de un derrumbe (más o menos rápido) de la propia disponibilidad de "capital fiduciario".

### **1.3.2 Carácter distintivo de la economía social y transformación del sistema de Bienestar Social**

Otra perspectiva es la que concierne a la transformación del sistema de bienestar social, en particular la transición entre *welfare state* y *welfare society*. Se trata de una transición de gran importancia que, no hace muchos años, era inconcebible en nuestro País y hasta en Europa. Entre los problemas existentes que pone la transformación que está llevando a cabo el bienestar social, hay uno que, de alguna manera, es más importante que los demás: qué espacio, y qué tanto de éste, atribuir al consumidor de servicios sociales, sobre todo de servicios a la persona.

Existen tres posturas teóricas al respecto. La primera, que se basa en la idea de estado social en tanto "estado de las transferencias", el consumidor de los servicios de bienestar social es un mero usuario de los mismos y, por consiguiente, un sujeto cuya única opción de decisión real es la protesta (es decir de la "voz", según el concepto de Hirschman).

La segunda se basa en la idea del consumidor en tanto cliente: este es un sujeto que, con su poder adquisitivo, "siempre tiene razón" en el sentido de que, por lo menos en un determinado marco, ejerce una autoridad, de la que nace la posibilidad de que utilice la opción de "salida".

Por último, existe la postura que deriva de la teoría de los derechos, según la que el consumidor es un

---

<sup>8</sup> Bruni, L. e Zamagni, S. (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

ciudadano que no se limita a consumir los servicios que prefiere y que los demás han decidido producir, sino que "pretende" contribuir, junto con los otros sujetos de oferta, a la definición de las características cualitativas de aquello que necesita. No es difícil, pues, entender las implicaciones de estas tres posturas.

La primera conduce a un modelo estatista de bienestar social, que distribuye servicios en respuesta de las necesidades abstractas de los sujetos, aunque prescindiendo de sus biografías. Sin embargo, es sabido que, cuando se trascienden las especificidades propias de los sujetos que benefician de los servicios sociales, el resultado es un aumento de los costos y de los niveles de insatisfacción.

En la segunda postura, los espacios de decisión del ciudadano se limitan a una demanda de servicios a la persona, la cual se caracteriza como una demanda derivada, sujeta tanto al "efecto de disponibilidad" (las variaciones de la oferta inducen a una variación de la demanda correspondiente) como al "efecto conjunto de decisión" (por ejemplo, las oportunidades de acceder a los tratamientos sanitarios condicionan las preferencias del paciente).

Por último, la figura del consumidor-ciudadano conlleva que el sistema de bienestar social reconozca a los sujetos – ya sea individuales que colectivos – aquella capacidad, es decir aquel *empowerment* que les permita llegar a ser *partner* activos dentro del proceso de programación de las intervenciones y en la adopción de las elecciones estratégicas consiguientes.

Esto presupone que la sociedad civil se organice de manera adecuada si se quiere llegar a encontrar la manera de transformar las necesidades concretas en una oferta de prestaciones que respete la autonomía personal. Es decir, es necesario difundir y fortalecer aquella clase de organizaciones de la economía social cuya característica sea la de representar la pluralidad de *stakeholders*, o sea, una pluralidad de portadores de intereses.

La función objetivo de dichas organizaciones, en esta perspectiva teórica, es, pues, la de servir, de una manera específica, a la comunidad en que opera, mediante la producción de externalidades sociales y la salvaguarda de las razones de la equidad.

Técnicamente hablando, una externalidad nace cada vez que las acciones de un sujeto tienen un impacto - positivo o negativo - en el bienestar de otros sujetos, un impacto que el sistema de los precios no regula. Por otro lado, una externalidad es social, o colectiva, cuando atañe a la comunidad en cuanto conjunto. La salud pública es un típico ejemplo de externalidad social, al igual que la cohesión social, o el desarrollo social. Frente a externalidades sociales, los beneficios globales que genera la actividad de un sujeto de la oferta no son solamente los que es posible atribuir al producto que se obtiene, sino también son aquellos que están relacionados con el modo – es decir el tipo de proceso – en que se ha obtenido dicho producto y, sobre todo, con el sistema de motivaciones que estimula a aquellos que promueven esa determinada actividad.

Las organizaciones de la economía social también toma partido en la demanda, permitiendo que esta pueda estructurarse y organizarse para intervenir de manera autónoma con los sujetos de la oferta, con el fin de sostener el principio según el que las actividades desarrolladas en los procesos de reproducción social también atañen a la producción de "significados" y no solo de *output* (productos).

### **1.3.3 El valor añadido de las organizaciones de la economía social**

El aumento de la relevancia de las organizaciones de la economía social ha conllevado a la necesidad de medir el aporte específico que dichas organizaciones son capaces de proveer a la comunidad en la que operan.

En otras palabras, se trata de identificar cuál es la *calidad específica* (o *valor añadido*) que estas organizaciones aportan a un sistema de bienestar social (Colozzi, 2006).

Por consiguiente, la pregunta "¿Cuál es el valor añadido de un servicio que una organización de la economía social provee?" debe reformularse de la siguiente manera: "¿El servicio es distinto al que

provee una agencia pública o una empresa comercial?". En caso de respuesta positiva, "¿en qué se diferencia?" (Bassi, 2011).

Para responder a esta pregunta, es necesario considerar, en primer lugar, el concepto de valor. Dicho concepto es complejo, ya que presenta una extensión semántica amplia y diferenciada. En efecto, este concepto comprende por lo menos dos sentidos principales: la expresión de "una calidad positiva" y de "una unidad de medida".

Es necesario poner en evidencia que los dos aspectos del concepto, aun semánticamente distintos, no indican la imposibilidad de medir de manera cuantitativa un elemento cualitativo. Los retos para superar los indicadores de bienestar actuales, como por ejemplo el PIB, de que ya se ha hablado antes, van precisamente en este sentido.

A fin de la presente investigación, es importante comprender "en qué sentido" un valor puede considerarse "añadido".

Con respecto a dicho tema, es posible observar una contracción de la extensión semántica del significado del término "añadido", que deriva en particular del uso del término en las disciplinas económicas, ya que se ha venido especificando en el sentido el crecimiento, del aumento, del valor de intercambio (precio) de un determinado bien o servicio, y que se verifica luego de un proceso de "transformación" o de la "transferencia" de la disponibilidad del bien de un actor económico a otro. Dicha confluencia del concepto de "añadido" con el concepto de "crecimiento" (incremento cuantitativo) ha tenido consecuencias desde el punto de vista de la medición - es decir de la predisposición de un sistema complejo y articulado de identificación en el tiempo, del valor de un bien o de un servicio - privilegiando también en este caso los elementos cuantitativos en detrimento de los elementos cualitativos (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009).

Con el fin de superar los límites del enfoque económico, es necesario introducir el concepto según el que un valor se considera añadido no sólo respecto de algo (qué es lo que se "añade"), sino también respecto de alguien (quien estima el incremento de valor).

En la investigación que aquí presentamos adoptaremos una definición de valor "añadido" que lo califica en términos de: "*la identificación del proceso de transformación de una prestación o servicio en términos cualitativos, es decir, respecto de la calidad que el usuario (consumidor beneficiario) percibe del servicio*" (Bassi, 2011).

Lo que las organizaciones de la economía social suministran produce un valor añadido sí, y solo sí, tiene un valor distinto para quien beneficia de ello (ya sea individuos, que la comunidad), con respecto a lo que podría ocurrir si fueran agencias de administración pública o empresas con fines de lucro las que prestaran el servicio.

A continuación se definen las declinaciones de valor añadido que se consideran en la presente investigación.

#### **1.3.4 Concepto de valor añadido económico, social, cultural e institucional**

La hipótesis teórica que el presente trabajo identifica, en principio, al menos cuatro declinaciones principales del valor añadido (que se resumen en el esquema número 1) que una organización de la economía social puede aportar a la sociedad en general (nivel macro), a la comunidad local de referencia (nivel meso), a las personas que trabajan en ella o que benefician de sus prestaciones (nivel micro).

En primer lugar encontramos el VAE Valor Añadido Económico, que se obtiene por el aporte, en términos de aumento (o de no consumo), de riqueza material, económica y financiera (inversión, ahorro) que una organización de la economía social produce trámite su actividad específica. Por ejemplo, en términos de empleo producido; pero nótese que, también en este caso, no en el mero sentido del número de puestos de trabajo "creados", sino más bien de la calidad (dignidad) de las

posiciones de trabajo: compatibilidad de los tiempos de vida y los tiempos de trabajo; diferenciales salariales presentes (relación entre el salario más alto y el más bajo no superior a 2 o a 3); formación para las cualificaciones profesionales, etc.

En segundo lugar, tenemos el VAS Valor Añadido Social, es decir la contribución específica de una organización de la economía social en términos de producción de bienes relacionales (dimensión relacional interior) y creación de capital social (dimensión relacional exterior).

En tercer lugar, tenemos el VAC Valor Añadido Cultural, que se obtiene gracias al aporte específico de una organización de la economía social para crear, en términos de difusión de valor (equidad, tolerancia, solidaridad, mutualidad), coherentes con la propia *misión*, en la comunidad circunstante.

Por último, podemos identificar el VAI Valor Añadido Institucional, que se obtiene gracias a la capacidad de una organización de la economía social (o de una red, o coordinación, o delegación) de suministrar un aporte en términos de consolidación de la subsidiariedad horizontal, de las relaciones intra-institucionales e inter-institucionales.

#### Esquema n. 1 – Dimensiones del valor “producido” por una organización (adaptación desde Bassi 2011)

<b>VALOR ECONÓMICO</b>	aporte en términos de aumento (o no consumo) de riqueza material, económica y financiera (inversión, ahorro), que una OTS produce a través de su actividad específica.
<b>VALOR SOCIAL</b>	contribución específica en términos de producción de <i>bienes relacionales</i> (dimensión relacional interior) y creación de <i>capital social</i> (dimensión relacional exterior).
<b>VALOR CULTURAL</b>	aporte específico en términos de difusión de valores (equidad, tolerancia, solidaridad, mutualidad), coherentes con la propia <i>misión</i> , en la comunidad circunstante
<b>VALOR INSTITUCIONAL</b>	aporte en términos de consolidación de la subsidiariedad horizontal, de las relaciones intra-institucionales e inter-institucionales

#### 1.3.5 Organizaciones de la economía social e innovación social

Recientemente el concepto de innovación social se ha afrontado desde una diversidad de puntos de vista disciplinarios, de lenguajes especializados y de orientaciones político-culturales.

Con el fin de describir el enfoque teórico adoptado en el presente trabajo, a continuación se indican de manera sintética tres de las principales definiciones que se encuentran en los textos científicos de referencia<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> La decisión y el análisis de las definiciones fue tomada de Position Paper de la European School on Social Economy (ESSE) de la “Università di Bologna”, de Andrea Bassi.

La primera definición es la siguiente:

Social innovation is a *complex process* of introducing new products, processes or programs that profoundly *change* the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the *social system* in which the innovation occurs. Such successful social innovations have *durability* and *broad impact*.<sup>10</sup>

Esta definición es la de mayor envergadura, y se sitúa en el marco de la materia sociológica. Además es la elaboración más elevada de lo que hemos definido como "enfoque sistémico".

Los elementos que constituyen (característicos) a esta definición son los siguientes:

Qué es	Un proceso complejo
Objeto de la innovación	Productos, procesos, programas
Efectos	Transformaciones profundas
Objeto de la transformación	Rutinas básicas, recursos, flujos de autoridad, creencias
Marco de referencia	Sistema social
Propiedades	Duración e impacto amplio

La segunda definición que se ha tomado en cuenta es la siguiente:

Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social<sup>11</sup>.

Se trata de la definición más específica/resumida, y se encuentra en el marco de la materia económica. Representa la elaboración de mayor evolución de lo que hemos definido como "enfoque pragmático".

Los elementos que constituyen (característicos) esta definición son los siguientes:

Qué es	Una actividad o un servicio
Objeto de la innovación	---
Efectos/motivación	Respuesta a una necesidad social
Objeto de la transformación	----
Marco de referencia	Organizaciones con finalidades sociales
Propiedades	-----

La tercera definición que hemos tomado en cuenta es la siguiente:

A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals<sup>12</sup>.

Esta definición se sitúa entre las dos definiciones anteriores, y ha sido desarrollada en el marco de las

<sup>10</sup> Westley Frances and Antadze Nino (2010), "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15 (2).

<sup>11</sup> Geoff Mulgan, *The Process of Social Innovation*, in "Innovations. Technology, Governance, Globalizations", Spring 2006, MITpress, Boston, p.146.

<sup>12</sup> Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., *Rediscovering Social Innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", Fall 2008, 6, 4, Stanford, p. 36

ciencias administrativas y de la administración y, en nuestra opinión, se trata de la elaboración más sofisticada de lo que hemos definido como "enfoque directivo".

Los elementos que constituyen (característicos) a esta definición son los siguientes:

Qué es	Una solución innovadora
Objeto de la innovación	---
Efectos/motivación	Creación de valor
Objeto de la transformación	Un problema social
Marco de referencia	Sociedad
Propiedades	Eficaz, eficiente, sostenible, ecuánime

Con base en los puntos de vista que se comentarán a continuación, resulta evidente que dichas definiciones presentan muchas diferencias entre ellas.

En el primer caso, la innovación social implica profundas transformaciones de los mecanismos de funcionamiento de un sistema social (flujos de autoridad, creencias). Prevalece en el marco de las ciencias políticas y de la sociología y resalta el aspecto "colectivo" del proceso de innovación (que no puede reducirse a la contribución de un único individuo, por más extraordinario que pueda ser). Es el enfoque que más presta atención a la dimensión política del proceso de innovación social, a la posibilidad de que puedan nacer conflictos relativos al resultado y a las repercusiones de la innovación, al hecho de que, a menudo, los movimientos que movilizan buena parte de la población son los que promueven las innovaciones sociales.

El segundo caso es una interpretación de la innovación social opuesta a la que acabamos de mencionar. En este caso, pues, se valoriza el papel del individuo, del empresario social, del innovador (inventor), de quien, frente a una necesidad "social", encuentra nuevas maneras de afrontarla aun utilizando formas de organización innovadoras (híbridas, que superan las fronteras del público, del privado y de las organizaciones sin fines de lucro).

La tercera definición representa, por así decirlo, un enfoque intermedio entre los que hemos mencionado. Esta definición subraya el aspecto administrativo operativo de la innovación social, que debe ser una "solución" que, con respecto a las soluciones adoptadas hasta ese momento, debe presentar cuatro características principales: ser más eficaz, eficiente, sostenible y justa.

La definición que hemos abrazado en el presente trabajo es la tercera, pues integra y completa la primera, introduciendo el concepto de "valor" creado, que debe presentar una dimensión pública y no privada.

Partiendo de dicha definición, consideremos el papel que desempeñan las organizaciones de la economía social en la producción de innovación social.

En primer lugar, es necesario aclarar que la definición que se ha considerado (a diferencia de la segunda), no menciona de manera específica a las organizaciones de la economía social en relación con la naturaleza del sujeto que lleva a cabo la innovación.

Según esta visión, cada actor económico y social es capaz de innovar: la academia, la administración pública, las empresas con fines de lucro, los movimientos.

Sin embargo, aun con base en el enfoque teórico que hemos mencionado, se considera que dichas organizaciones representan un actor, en este marco, de gran importancia.

Efectivamente, aquello que da vida a la innovación en ámbito social parece ser la presión que las necesidades sociales insatisfechas ejercitan, y cuya satisfacción permite mejorar el nivel de calidad de vida de las personas. La insatisfacción social es, pues, un elemento muy importante para la innovación social: cuando la distancia entre necesidades sociales y servicios ofrecidos es demasiado grande, se crean espacios para que los individuos o los grupos más o menos formalizados actúen de manera auto-organizada. Esto representa precisamente el principal proceso de creación de las organizaciones de la sociedad civil y, en particular, de la economía social.

Partiendo de la información y de la respuesta a las necesidades emergentes que dichas organizaciones llevan a cabo, se establecen relaciones con la administración pública (de distintas maneras, como por ejemplo el reconocimiento, la financiación, la *partnership*, etc.) que permiten que la innovación social producida extienda sus beneficios a nivel de sistema más amplio.

La profundización del trabajo llevado a cabo por los autores pone en evidencia que la innovación puede derivar de las *partnership* – formales e informales - entre sujetos que pertenecen a mundos distintos y, por tal motivo, portadores de experiencia y saberes distintos. Resulta muy interesante la importancia que dichos autores otorgan a la hibridación y al encuentro de realidades y culturas de organizaciones distintas para favorecer la innovación. La incapacidad para la innovación está a menudo unida a la incapacidad de adoptar una perspectiva distinta de análisis de los problemas. En este sentido - y refiriéndose a la perspectiva de análisis adoptada hasta este momento – es posible afirmar que es importante que las instituciones sean capaces de reconocer el pluralismo no solo relativo al sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, reconociendo las características de los distintos modelos culturales existentes, sino más en general, al sistema social y económico, reconociendo la especificidad de cada tipología de organización y favoreciendo marcos de interacción entre ellas.

Bajo este punto de vista son particularmente importantes las *partnership* entre sujetos públicos, de mercado y de la economía social, capaces de ofrecer respuestas articuladas a las necesidades sociales complejas, proponiendo soluciones innovadoras e interesantes que hacen de la complejidad de las relaciones una ventaja del *resultado* para la comunidad.

Además, el enfoque teórico de la innovación social que se ha adoptado permite una relación de acoplamiento a la perspectiva de valor añadido producido por las organizaciones de la economía social (OES) que se ha indicado en el párrafo anterior.

De hecho, es posible vincular la producción de valor a la capacidad de realizar innovación social por parte de las OES: en particular, podemos suponer que, en los casos en donde se observa una gran producción de valor añadido (ya sea social, cultural, económico o institucional) nos encontramos frente a procesos fuertemente innovadores, si bien no sea posible poner en evidencia un nexo causal entre ambos elementos.

### **1.3.6 Organizaciones de la economía social y cohesión social**

El aumento de la complejidad de las sociedades contemporáneas avanzadas se relaciona a menudo al nacimiento de la "sociedad del riesgo", que se caracteriza por una fuerte integración de las economías y sociedades, por la flexibilidad de los factores productivos y por la perfecta movilidad de las actividades financieras. En un sistema tan organizado, los flujos globales de capital, hombres e informaciones han determinado una importante disminución de los sujetos más tradicionales de la cohesión social en las sociedades avanzadas, en particular en Europa y Norte América, como por ejemplo el Estado y las macro-organizaciones políticas de representación.

En dicho contexto, que se caracteriza por las importantes transformaciones sociales, ya es opinión general de la comunidad científica que las organizaciones de la economía social sean capaces de contribuir de manera concreta para aumentar la cohesión social. Este punto se ha considerado desde por lo menos tres distintas perspectivas.

Según la primera perspectiva, la economía social es, sobre todo, un productor de servicios que permite introducir lógicas de flexibilidad y de competencia en el ámbito de las políticas de Bienestar Social; la introducción de modalidades de regulación adecuadas (como por ejemplo herramientas de financiación de la demanda dentro de lógicas de cuasimercado), inspiradas en la lógica de la subsidiariedad, permiten a dicha función productiva reducir el gasto social, mejorar la calidad del servicio y aumentar la libertad de decisión de los ciudadanos-usuarios.

La segunda perspectiva enfatiza la función de la presentación de la rendición de cuenta social. La economía social es vista como una herramienta con la que la administración pública y las empresas puedan obtener mayor transparencia y puedan asumirse la responsabilidad de los impactos sociales, políticos y medioambientales que resultan de sus acciones. La cohesión social, en cuanto confianza en las instituciones públicas y del mercado, crecerá de manera proporcional en la medida en que dicha acción sea exitosa.

Según la tercera perspectiva, las organizaciones de la economía social se entienden como centrales, por un lado, con respecto al fuerte vínculo existente entre cohesión social y capital social (que se comprende como la capacidad de contribuir de manera significativa al crecimiento de la confianza y de la reciprocidad ampliada de una comunidad), y, por otro lado, desarrollo económico y social.

En particular, en el presente trabajo se hace referencia a la primera y a la tercera perspectiva que se han considerado.

Dicha decisión se pone en una perspectiva, mencionada anteriormente, que considera la manera en que, en el marco de la economía social, el atributo "social" puede presentar por lo menos dos distintos significados, si bien complementarios. En primer lugar, la economía social es tal porque su objetivo principal es la producción de bienes y de servicios de utilidad social, de los que algunos grupos sociales no podrían gozar, o bien porque su actividad se caracteriza por poseer un elemento de beneficio social (por ejemplo, la integración laboral de sujetos desfavorecidos). Sin embargo, junto con este primer significado, es posible encontrar otro relativo al hecho de que dicho sector de actividades se caracteriza por una fuerte intensidad "relacional". Tanto por la naturaleza de los bienes y de los servicios producidos, como por las modalidades en que se desarrollan las actividades mismas, la nota definitoria de la economía social se puede encontrar en la norma de la reciprocidad (Bruni, Zamagni, 2003; Zamagni, 1997).

Dicha norma entra en acción en las relaciones sociales, reglamentándolas según un principio distinto tanto al del intercambio de equivalentes, típico del Mercado, como al de la autoridad, típico del Estado.

En este sentido, si bien no de manera exclusiva, es posible hablar de tercer sector.

El análisis de la evolución y de la dinámica institucional que deriva de los tres sectores de actividad, permite identificar la posibilidad de que la acción económica del Estado del Mercado pueda erosionar el stock de capital social de una determinada comunidad (Hollis, 1998; Bruni, Sugden, 2000), dando espacio al riesgo de empobrecimiento cívico y social que influye negativamente en el proceso de desarrollo económico (Antoci, Sacco, Vanin, 2003).

Desde este punto de vista es posible comprender mejor el papel que desarrolla el tercer sector, que reintegra el capital social disipado; el tercer sector es, pues, capaz no solo de producir bienes y servicios de utilidad social, sino también de favorecer, mediante acciones del Mercado y del Estado, un proceso de desarrollo social y económico autosuficiente.

La socialidad (o relacionalidad) no es, pues, tan solo la precondition y el modus operandi de la economía social, sino que también constituye el resultado de la actividad del conjunto de las organizaciones del tercer sector. El doble valor social de las organizaciones de la economía social, en calidad de productoras de bienes y de servicios de utilidad social, por un lado, y de reintegración del capital social, por otro, otorga justificaciones adicionales, con respecto a las tradicionales relativas al fracaso del Estado y del Mercado, a la necesidad de que el sector público promueva e incentive el desarrollo de la economía social.

## 2 - Marco de estudio y enfoque metodológico de la investigación

### 2.1 Definición del marco de estudio

La definición del marco de la investigación está inspirada por una lógica que evidencia la contribución específica de la organización socio-económica. Se ha querido, así, puntualizar cómo la actividad de estas organizaciones es principalmente el resultado de una libre expresión de la sociedad civil y como tal se caracteriza por una cualidad específica de la acción social. En otras palabras, no se ha querido correr el riesgo de una lectura solo "de emergencia" o reparadora de la economía social, evidenciando cómo ella represente un contexto social original, portador de una calidad social que no puede ser reproducida ni por la esfera pública, ni por aquella de mercado.

Con el fin de captar este peculiar valor social añadido, se han definido algunas especificaciones del marco de estudio. La primera especificación concierne a la presencia, en el diseño, de elementos innovadores. Bajo este punto de vista se ha querido, en particular, poner atención a las nuevas modalidades mediante las que las organizaciones de la economía social desarrollan, en la comunidad de referencia, infraestructuras sociales y solidarias, así como la capacidad de producir, en el territorio de referencia, soluciones a problemas de interés general, a través de prácticas reticulares.

Además se identificaron, como especificación ulterior del marco de la investigación, tanto grupos target referidos a usuarios específicos, como líneas de actuación más amplias. Esto permitió identificar con mayor claridad sub-ámbitos de actividad donde localizar casos significativos de estudio.

En particular se han identificado:

#### Ámbito Ancianos

##### *Sub-ámbito Ancianos Activos:*

- promoción del bienestar y procesos de socialización (soledad, nuevas necesidades culturales, etc.);
- valorización de las capacidades y su reutilización.

##### *Sub-ámbito Ancianos No autosuficientes:*

- respaldo a las familias;
- cuidadores de ancianos;
- movilidad social;
- soporte relacional

#### Ámbito Menores/Adolescentes

- integración inmigrados menores;
- *drop out*;
- valorización de talentos, creatividad y socialización.

#### Ámbito Inclusión Social

- área desventaja (detenidos, drogadictos, minusválidos, inmigrantes);
- nueva pobreza (pérdida del trabajo, familias monoparentales, bienes relacionales, casa ...).

Formattati: Elenchi puntati e numerati

## **2.2 Enfoque metodológico de la investigación**

La literatura que se ocupa de la investigación estimativa relacionada con la economía social puso a la luz cómo desde las primeras experiencias hasta hoy, se han empleado enfoques significativamente diferentes.

Desde el punto de vista metodológico, y simplificando, es posible considerar dos enfoques fundamentales, que asumen después características diferentes y peculiares, aunque enfocados por paradigmas de referencia similares. Tales macro perspectivas de análisis pueden reconducirse a la lógica positivística-experimental y a la de tipo hermenéutico que caracteriza los enfoques que se basan en el método constructivista.

En particular este estudio ha preferido un enfoque constructivista (Bertin, Sonda, Palutan, 2006). Dicho planteamiento considera la investigación evaluativa como proceso social y enfatiza la dimensión procesal que caracteriza la realización de las intervenciones sociales. La preocupación de los investigadores no es principalmente la de definir, con anticipación la realización del proyecto, los valores para juzgar la validez de los resultados o tener una clara teoría de referencia que permita verificar la coherencia entre objetivos y resultados. El enfoque constructivista asume la complejidad de los procesos de acción concreta; complejidad debida tanto a las dinámicas entre actores portadores de intereses y valores diferentes, como a la naturaleza de los problemas afrontados. El énfasis se pone en la comparación entre los actores y el proceso de descubrimiento que acompaña a la acción social. Los valores sobre cuáles base juzgar el proyecto son el resultado del proceso de realización. En otros términos, lo que permiten centrar progresivamente los factores que autorizan a expresar un juicio son la acción social y la reflexión. El proyecto no puede definir "a priori" adónde llegar, sino el camino a seguir: la meta a alcanzar se va definiendo a lo largo del recorrido.

Por lo que atañe al proceso de evaluación llevado a cabo y la herramienta utilizada, la atención no se centra exclusivamente en las dinámicas de realización del proyecto, sino que tiende a poner bajo observación los efectos no previstos, producidos por el proyecto en el sistema y en el entorno. La importancia dada a la magnitud del descubrimiento empuja a los evaluadores a utilizar técnicas cualitativas basadas en el juicio de expertos, en entrevistas o en estudios de casos.

El enfoque constructivista se desarrolla indicando las dinámicas que conducen a la construcción del juicio. En otras palabras, la verdad no está formada por la calidad de la información, sino por la condivisione de éstas y por el consentimiento de los actores sobre la veracidad de la información. De esta manera, los estereotipos no son automáticamente cuestionados por los actores, más bien, su redefinición depende de los procesos de intercambio de información que se activan. La construcción de significado se basa en la percepción y selección de las informaciones capaces de poner en crisis las estructuras cognitivas utilizadas por el individuo para gobernar la toma de decisiones personales. En el ámbito de los procesos colectivos, la puesta en crisis de modelos de lectura e interpretación de la realidad (y de los efectos de la acción social) no es automática, y requieren la activación de los procesos de información específicos que ayudan a superar las dinámicas que conectan a los actores en el sistema. Estas consideraciones llevan a redefinir procesos de evaluación encaminando la interacción entre los actores, hacia procesos de creación de sentido, que contribuyan a la construcción de lenguaje, de conceptos y de una base compartida de información y decisión.

A partir de dicho enfoque, la investigación se caracteriza por un diseño que prevé grupos heterogéneos y una dinámica participativa.

Para identificar herramientas que puedan proporcionar una visión global y análisis específicos se ha tenido en cuenta la variedad de experiencias en el territorio.

Las técnicas de análisis identificadas son de tipo principalmente cualitativo. En particular:

- *desk analysis* (análisis de documentos) para contextualizar el tema y la construcción de matrices de lectura de los proyectos, para poner en relieve las principales características de cada proyecto; dichas matrices de lectura se han construido valorizando e implementando, donde haya sido necesario, las herramientas ya presentes en la literatura y sitiógrafía especialísticas;
- estudios de casos, para investigar algunos proyectos seleccionados en relación con el cambio inducido y sedimentado por las intervenciones.

El análisis de los estudios de casos se basa en la realización de entrevistas sobre todo "cara a cara", semi-estructuradas <sup>13</sup>, hechas a testigos privilegiados que, por diversas razones, han realizado o disfrutado directa o indirectamente de la iniciativa y/o hayan expresado opiniones sobre el cambio producido por la misma.

Respecto a los estudios de casos el criterio de selección fue el de ejemplaridad más que el de representatividad estadística, para resaltar la riqueza y la variedad de experiencias concretizadas. Ello con el fin de utilizar el estudio de caso como una "estrategia de la investigación social que investiga un fenómeno en sus condiciones naturales, mediante el uso de datos diferentes que lo describen en profundidad para obtener casos ejemplares no necesariamente positivos) de las representaciones paradigmáticas de contenidos analíticos de comprensión"<sup>14</sup>.

Las principales fuentes de información de la investigación fueron los documentos, las informaciones y publicaciones relacionadas a los proyectos, al tema de la evaluación, al tema de la economía social, de la cohesión social y la innovación social, que son diferentes de las ya existentes y aquellas específicas coleccionadas ad hoc en la investigación.

Tanto las matrices como el análisis de casos tuvieron como objetivo identificar los elementos de los proyectos que podrían haber repercutido en los resultados logrados y su persistencia (en el espacio y en el tiempo) y la reconstrucción de la lógica subyacente, incluyendo los mecanismos que han influido en el resultado final.

## **2.3 Recorrido de trabajo**

### **2.3.1 "Commitment" y la organización de las actividades**

La mesa redonda de la economía social, ya existente como grupo de trabajo informal, se formó en marzo de 2009 con decisión de la junta de directores. Coordinado por la Oficina de Programación y Desarrollo del sistema de servicios sociales, está compuesto por diferentes actores del sector privado social del territorio regional (Centrales Cooperativas Regionales y Forum del Tercer Sector) y funcionarios de la Región pertenecientes a diferentes estructuras (Vicepresidente Ejecutivo de la Junta, Servicio de Programación y Evaluación de Proyectos, Servicio de políticas Europeas y relaciones Internacionales). Como asistencia técnica el grupo ha sido apoyado por Ervet, la agencia de desarrollo regional.

La constitución de la mesa redonda respondía a objetivos precisos como:

- facilitar el intercambio de información y conocimientos propios de actores públicos y privados también en términos de repetibilidad interior;

---

<sup>13</sup> La entrevista semi-estructurada es un diálogo finalizado a hacer surgir los contenidos siguiendo un esquema que delinea las áreas principales de la investigación y las hipótesis. La formulación de las preguntas no está pre-establecida, en cambio lo es su contenido (K.D. Bailey, 1985, "Metodi della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino). El entrevistador dispone de un esquema que reporta los argumentos que debe tocar, pero el orden y el modo para afrontar los diferentes temas se dejan a la libre decisión y evaluación del entrevistador (P. Corbetta, 1999, "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino).

<sup>14</sup> <http://www.valutazione.it/public/Glossario%204-3.pdf>, sitio del evaluador Claudio Bezzi.

- transmitir y articular los procesos de planeamiento que se generan en territorios singulares o en las diferentes organizaciones que componen el sistema;
- integrar las experiencias ya existentes y divulgar los conocimientos, facilitando la creación de relaciones estables a nivel europeo o internacional;
- incluir a los actores del sistema en la realización de proyectos a nivel regional.

Las reflexiones que surgieron en la mesa redonda y las actividades realizadas condujeron a la identificación más precisa de algunas áreas de intervención. Entre ellas la definición de sistemas de indicadores de evaluación del valor social añadido producido por la economía social que se refleja en la definición de la investigación que se presenta aquí.

Dada su composición, se puede definir la mesa redonda de la economía social como una de las comitentes de trabajo, y por supuesto la Región de Emilia-Romaña con sus componentes específicos.

El tipo de actividad y el enfoque identificado requirieron sucesivamente su inclusión en la mesa de trabajo del Núcleo de Evaluación y Verificación de las inversiones públicas de la Región y la identificación, por parte del Servicio de programación y desarrollo del sistema de los servicios sociales, de la AICCON como apoyo técnico.

En función de los aspectos operativos de la ejecución de las actividades en el marco de la mesa redonda, se creó luego un grupo técnico de trabajo, compuesto por expertos del Servicio de programación y desarrollo del sistema de los servicios sociales, del Núcleo de Evaluación y Verificación de las inversiones públicas, de Ervet y de AICCON, a quienes se les dio el encargo de definir las herramientas, las metodologías, la planeación y realización de las fases del estudio y el análisis de los resultados.

El nivel de coordinación entre la mesa redonda ampliada y el grupo técnico se aseguró por constante información, discusión e intercambio sobre herramientas, fases y resultados intermedios y finales de las actividades.

### **2.3.2 Definición de criterios para identificar los casos**

Los componentes de la mesa redonda "Economía social", para identificar los casos de estudio de primer nivel, o sea, el grupo de casos de los que luego se seleccionaron aquellos objeto de análisis, propusieron algunos criterios guía, quedando claro los ámbitos precedentemente trazados

- .1 experiencias "en funcionamiento" consolidadas (tiempo mínimo optimal después de la conclusión de la experiencia: 6 meses);
- .2 identificabilidad, tangibilidad y cuantificabilidad de los resultados;
- .3 representatividad en términos de innovación, relativamente a uno de los siguientes elementos:
  - .....3.1 necesidades;
  - .....3.2 procesos;
  - .....3.3 productos/servicios;
  - .....3.4 usuarios;
- .4 prevalencia e importancia del aporte de uno o más sujetos del tercer sector;
- .5 distribución geográfica de los casos (criterio utilizado sólo si la posición territorial expresa de hecho, un elemento de discriminación sobresaliente con respecto a los criterios anteriores).

Sobre la base de la conjunción de los campos y los criterios, fueron 55 los proyectos seleccionados por parte de los representantes del tercer sector que participaban en la mesa ampliada de la economía social.

### 2.3.3 Selección de buenas prácticas

#### Cuadro lógico y red de selección

Para definir el método apropiado de selección de las buenas prácticas se ha compartido, a partir del marco teórico antes descrito, un esquema lógico para la lectura transversal de los casos mediante la identificación del tamaño característico de cada proyecto.

Se parte de la idea que la innovación social es - en una primera aproximación - la capacidad de responder a nuevas necesidades de la gente y que el proceso de morfogénesis de la relación necesidad social / respuesta que conduce a la innovación social, se puede esquematizar a nivel general de la siguiente manera:

- Tiempo T1: Condicionamiento estructural – configuración inicial de la relación necesidad respuesta.
- Tiempo T2 y T3: interacción entre la configuración inicial de la respuesta y las necesidades que evolucionan.
- Tiempo T4: Innovación Social: nuevas formas de respuesta a las necesidades emergentes.

Las organizaciones de la economía social, históricamente, se confirman entre los principales sujetos (aunque no los únicos) capaces de innovación social.

Como ya se ha dicho tales organizaciones se caracterizan por:

- un motivo ideal
- una orientación a la misión (*mission oriented*);
- un alto nivel de motivación intrínseca de las personas que en ellas trabajan;
- una difundida presencia de relaciones no instrumentales (racionalidad expresiva).

A partir de estas características las organizaciones de la economía social son capaces de producir, además de las mejoras realizadas a los beneficiarios directos, valor para la sociedad en que operan, a veces sin querer, como resultado de actividades conducentes al logro de la misión. En particular:

- Valor económico: está dado por la contribución en términos de aumento (o ausencia de consumos) de la riqueza material, económica y financiera (inversiones, ahorros), que una organización produce a través de su propia actividad.
- Valor social: es la contribución específica de una organización en términos de producción de bienes relacionales (dimensión relacional interior) y la creación de capital social (dimensión relacional exterior).
- Valor cultural: está dado por la contribución específica que una organización ayuda a crear, en términos de distribución de valores (equidad, tolerancia, solidaridad, ayuda mutua), de conformidad con su misión, en la comunidad circundante.
- Valor institucional: contribución al fortalecimiento de la subsidiariedad horizontal, los informes intra-institucionales e interinstitucionales.
- Valor ambiental: está dado por la contribución en términos de valorización del territorio, de ahorro de recursos y reducción del impacto ambiental, especialmente a nivel local.

La capacidad (por supuesto, potencial) de las organizaciones de la economía social para producir esos valores las hacen particularmente eficaces:

- en detectar nuevas necesidades: se piense en las relaciones no instrumentales y en su capacidad natural de individualizar las necesidades en evolución;

- en la organización de respuestas innovadoras a estas necesidades: se piense en la capacidad y flexibilidad de restaurar los recursos económicos y no económicos y dedicarlos a nuevos servicios;
- en modificar las configuraciones adquiridas de la relación necesidad-respuesta: se piense en la capacidad de difusión de valores y modalidades operativas, luego asumidos por el sistema social en su conjunto (por ejemplo, el nacimiento de las cooperativas sociales y la relativa ley que, sucesivamente, las ha reglamentado).

Con base en dicho esquema lógico, se consideraron apropiados los siguientes procedimientos para la selección de buenas prácticas:

- la verificación del cumplimiento de los criterios de carácter general y de carácter específico que ya se han explicitado;
- la definición de algunos criterios de selección en relación a la capacidad de:
  - producir valor económico;
  - producir valor social;
  - producir valor cultural;
  - producir valor institucional;
  - producir valor ambiental;

La tabla siguiente (adaptado de Bertin, sonda, Margheri, 2006) es la herramienta que ayudó a identificar un grupo de proyectos (incluidos los presentados por los representantes del Tercer Sector regional) que fueron objeto profundización sucesiva.

Más específicamente, la intención de la tabla es definir algunos criterios y dimensiones, que una vez comprobados los criterios básicos, pueda ser funcional para leer los diversos aspectos del valor de los proyectos, considerados relevantes en cuanto a la producción de cohesión e innovación social.

Concepto	Criterio	Dimensión
<b>Capacidad de producir valor social</b>	Capacidad de lectura de las necesidades del territorio	Identificación de las necesidades emergentes, principalmente con relación al sector de intervención del proyecto, implementada no sólo en la etapa de diseño sino también durante el desarrollo de las actividades, como por ejemplo, a través de la recopilación de información recogida por las instituciones públicas y/o las organizaciones del tercer sector de la comunidad de referencia o por los usuarios del servicio prestado.
		La interpretación de las necesidades emergidas, por ejemplo, mediante reuniones dentro de la/s organización/es promotoras del proyecto o también a través de momentos informales de discusión.
		Formalización de los análisis, por ejemplo mediante la preparación de un documento específico que muestra los resultados de la actividad de detección e interpretación de las necesidades.
	Capacidad de fortalecer las relaciones formales	Presencia de una red de partner articulada y heterogénea (organizaciones del tercer sector, agencias gubernamentales, empresas lucrativas). Posible ampliación de la red de partner prevista por el proyecto durante su desarrollo.
		El mantenimiento de la esfera relacional en el tiempo (más allá de la finalización del proyecto) con los sujetos de la partnership (si el proyecto lo prevé). Por ejemplo, con el lanzamiento de nuevos proyectos/actividades en los temas objeto de la colaboración.
		Consolidación/ampliación de las relaciones con organizaciones del tercer sector (que no forman parte de una partnership de proyecto). Por ejemplo, mediante la promoción de iniciativas y colaboraciones, mediante la participación en las reuniones de coordinación (foros del tercer sector, consultas, etc.) o mediante la participación en iniciativas conjuntas.
		Consolidación/ampliación de las relaciones institucionales, como por ejemplo

Concepto	Criterio	Dimensión
		mediante la promoción de reuniones con las instituciones locales, a través de la participación en reuniones o momentos de programación ofrecidas por las administraciones públicas.
	Capacidad de gestión de las relaciones informales	Uso de las relaciones para aportar beneficios a la iniciativa planificadora, por ejemplo, mediante un comité de los miembros de la junta directiva de la/s organización/es que implementan el proyecto en otros sistemas (político, cooperativo, bancario, empresarial, religioso, asociativo etc.), por medio de la existencia de relaciones con personas influyentes o a través de la activación e intercambio de recursos internos de los miembros (habilidades, equipos, comercios).
	Crecimiento del voluntariado	Aumento del número de voluntarios de la/s organización/es promotoras del proyecto.
	Capacidad de relación con los beneficiarios	Presencia de otros beneficiarios que participan en el proyecto más los previstos al comienzo. Presencia de una relación con los beneficiarios después de la conclusión del proyecto. Por ejemplo: llegan a ser voluntarios en la organización; mantienen relaciones amistosas con los operadores de la organización, dirigen a la asociación a otras personas con el mismo problema.
	Construcción de sistemas abiertos de gobernanza	Participación, en el proceso de planeamiento de la iniciativa, de stakeholders importantes respecto al ámbito de intervención y a la comunidad de referencia (beneficiarios, familias, voluntarios, profesionales, otras organizaciones del tercer sector, entidades públicas, etc.). Participación, en el proceso de gestión de la iniciativa, stakeholders importantes respecto al ámbito de intervención y a la comunidad de referencia (en particular beneficiarios y familias de beneficiarios).
Capacidad de producir <b>valor cultural</b> y promover participación cívica	Animación de la comunidad	Contribución al desarrollo de los procesos participativos, por ejemplo, promoviendo la formación de nuevas asociaciones (voluntarios, padres de familia, grupos de vecinos, jubilados, etc.). Sensibilización a las cuestiones y problemas del territorio, por ejemplo mediante la organización de reuniones y eventos con los stakeholders principales (usuarios, familiares, etc.) o con la comunidad de referencia.
	Desarrollo de actividades de fertilización cruzada	Participación en reuniones para intercambiar experiencias y conocimientos con otras organizaciones (regionales, nacionales y extranjeras) que determinan un impacto en la cultura organizativa interior. Desarrollo de procesos de aprendizaje y reflexión interior sobre la cultura organizativa respecto a la colaboración con diferentes organizaciones (red articulada de los partner). Participación en viajes de estudio para la comparación con otras realidades y formas de trabajo (a nivel regional, nacional e internacional).
	Presencia de cultura de la evaluación y de la transparencia	Existencia de herramientas de información para la documentación de la actividad del proyecto. Por ejemplo, el monitoreo o seguimiento de los usuarios, la evaluación de los resultados, la medición de la satisfacción de los usuarios. Uso de las informaciones para fines de evaluación, por ejemplo, a través de la discusión e interpretación de los resultados, su formalización en un documento, la difusión de los resultados, la repercusión de los resultados en la toma de decisiones. Uso por parte de la organización/es que patrocinan el proyecto, de herramientas de información social. Por ejemplo, la redacción de un presupuesto social o de misión, la elaboración de una carta de los servicios, la adopción de un código ético.
	Continuidad del proyecto	Continuidad de las actividades del proyecto más allá de su conclusión.
	Grado de conocimiento del proyecto en la comunidad de referencia	Implementación de actividades de comunicación social, por ejemplo, mediante la creación de eventos (la presentación del proyecto y la difusión de los resultados), el uso de herramientas de comunicación off-line (house organ, prensa, etc.) y on-line (página web, periódicos en línea, etc.)

Concepto	Criterio	Dimensión
Capacidad de producir <b>valor ambiental</b>	Valorización del capital medioambiental	Aplicación de actividades encaminadas a mejorar el capital medioambiental, por ejemplo, a través de la realización de eventos de promoción, campañas de comunicación, actividades educativas en las escuelas sobre el tema.
	Conservación del capital medioambiental	Activación de modalidades operativas dirigidas al ahorro de los recursos medioambientales y reducción del impacto medioambiental. Por ejemplo, a través de actividades como el reciclaje de materiales, el uso de paneles solares, etc.
Capacidad de elaborar <b>fortalecimiento institucional</b>	Fortalecimiento de la subsidiaridad horizontal	Capacidad para influir/reorientar las políticas del territorio.
		Reconocimiento del valor del proyecto por parte de las instituciones locales.
	Fortalecimiento intra e interinstitucional	Reproducción de las actividades (o parte de ellas) en otros proyectos relativos a la misma área de intervención o en otros campos de intervención.
Capacidad de elaborar <b>valor económico</b>	Promoción del empresariado social	Desarrollo de la conciencia, el conocimiento, el intercambio de visiones y prácticas de colaboración en relación con el ámbito de intervención, dentro de en una sola institución, o entre diferentes instituciones.
		Promoción de nuevos sujetos de empresariado social.
	Activación de recursos	Consolidación y desarrollo de empresas ya existentes. Por ejemplo a través del suministro de nuevos servicios o la ampliación de los recursos humanos que participan en la/s organización/es.
		Activación de los recursos económicos y el grado de independencia de la financiación pública. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de financiación o el equilibrio entre financiación pública y privada.
		Habilitación de recursos no-económicos. Por ejemplo, la distribución / adquisición, libre y recíproca de / a otras organizaciones, recursos tales como equipos, espacios, servicios y habilidades.

### 2.3.4 Investigación en el campo

La puesta a punto del formulario de encuesta previó la elaboración de un esquema para la entrevista a utilizar durante los coloquios (véase el anexo). El esquema una vez experimentado en los primeros casos, se consideró eficaz y validado.

Los campos a estudiar a fondo en las entrevistas se centraron en los siguientes temas:

- necesidad/contexto;
- sujetos y sus relaciones;
- evolución del proyecto y de las relaciones;
- conciencia/difusión;
- aprendizaje organizacional;
- evaluación de los resultados logrados;
- sostenibilidad medioambiental;
- reconocimiento institucional/legitimación;
- espíritu empresarial/sostenibilidad económica;

Estas áreas se pensaron para estar estrechamente relacionadas con la dimensión del valor asignado en la ficha de selección de los casos.

Las entrevistas a estudiar a fondo hechas en 23 casos fueron realizadas *cara a cara* y algunas veces complementadas con entrevistas telefónicas. Para cada caso fueron entrevistados gerentes de proyecto, partner del proyecto, representantes de las instituciones y, en cuando posible, beneficiarios

del proyecto o relativos voluntarios. Hubo gran participación y cooperación de los encuestados, salvo en casos muy raros; los coloquios tuvieron una duración media de más de una hora y fue una oportunidad para que los encuestados reflexionaran sobre la experiencia vivida a menudo inédita. Muchos de los encuestados mostraron interés en los resultados de la investigación, pidiendo que se les mantuviera al tanto de los logros del trabajo.

Las informaciones que surgieron de las entrevistas no demostraron valor estadísticamente significativo, por el tamaño reducido de la muestra.

### **2.3.5 Análisis de los casos de estudio**

El equipo de investigación luego analizó la información obtenidas mediante las entrevistas en el campo y por el análisis de los documentos recogidos en el estudio.

El análisis se llevó a cabo a partir del marco lógico que informa a la red de valores producidos por las organizaciones de economía social antes mencionadas. Las pruebas que surgieron fueron discutidas y compartidas en el curso de varias sesiones por el Grupo Técnico.

En el marco de estas profundizaciones nació la exigencia compartida por todos los miembros del grupo, a realizar otro esfuerzo de ahondamiento del análisis, que abarcó una muestra de 16 casos.

Tal exigencia surge de dos aspectos relacionados entre ellos:

- la importancia de la comprensión de los procesos causales que subyacen a la innovación social observada y, la consiguiente producción de valor añadido;
- la voluntad de aportar elementos útiles de análisis en la definición de políticas eficaces.

Por consiguiente se consideró necesario investigar más los mecanismos que permitieron la realización de una innovación social y la creación de valor en los proyectos analizados. Este objetivo del estudio se definió como mecanismo generativo.

Con este objetivo el grupo de trabajo se centró en la identificación de los elementos constitutivos de los mecanismos de generación, y en encontrar para cada caso, los mecanismos que generaron valores añadidos previamente observados. Por supuesto estas dos fases, lógicamente distintas, de aplicación del estudio, se desarrollaron en forma conjunta, a través de un proceso de realimentación entre sí.

Una serie de reuniones del Grupo Técnico acompañó este proceso de profundización, para discutir las principales conclusiones del análisis y compartir las decisiones y orientaciones.

A fin de que los resultados sean consistentes y comparables en el análisis de cada estudio de caso, se prepararon informes específicos, presentados en el capítulo 3 de este trabajo.

Los resultados, en términos de mecanismos generativos, específicos para cada caso de estudio, fueron tomados en cuenta en su conjunto, con el objetivo de identificar los elementos que trascienden las particularidades territoriales, para reunir tales mecanismos en categorías que se caracterizan por campos semánticos de significado más general, como para representar una herramienta de análisis de los diferentes contextos y una base eficaz para definir direcciones de políticas.

Tal estudio llevó a la identificación de 6 mecanismos generativos representados en el capítulo 4. Los resultados en términos de *policy* constituyen el objeto del Capítulo 5.

### 3 - Casos de estudio

La identificación de los 16 casos, objeto del presente capítulo, se ha realizado, como ya se ha indicado anteriormente, a lo largo de distintas fases de trabajo con la plena participación y en concertación con los representantes del tercer sector.

El punto de partida fueron los 55 proyectos<sup>15</sup>, según la pluralidad de los criterios y de los requisitos de que se ha hablado en el capítulo anterior, que los mismos representantes del tercer sector indicaron. Dichos proyectos son representativos de todas las provincias de la Región y de todos los sujetos del tercer sector; presentan una vasta gama de segmentos de referencia (ancianos, menores, sujetos desfavorecidos), de capacidad media de inversión (desde proyectos de pocos miles de euros hasta proyectos de más de 4 millones de euros) y de tipología de los servicios prestados.

El grupo técnico llevó a cabo la siguiente fase, de lectura y evaluación de los casos, mediante el uso de una tabla de evaluación, que define los criterios y las dimensiones características de la economía social. Es esquema, así como se formuló, permitió una lectura transversal de proyectos no homogéneos, poniendo en evidencia para cada uno de los elementos de valor indicados (social, cultural y de participación cívica, medioambiental, económico, de consolidación institucional), con respecto a la producción de cohesión e innovación social.

Al final de esta fase, se seleccionaron 23 proyectos; para cada proyecto se llevó a cabo una investigación pertinente, por medio de la modalidad de entrevista semiestructurada, dirigida a los responsables de los proyectos, a los representantes de las instituciones y a los beneficiarios finales de las intervenciones. El material que se obtuvo permitió llevar a cabo una selección final. De este modo se llegó a identificar 16 casos finales, que indicamos en la siguiente tabla.

Provincia de referencia	Sujeto promotor	Proyecto
Bologna	CADIAI cooperativa sociale	Caffè San Biagio
	Centro Accoglienza La Rupe	Due piste per la coca
	Cooperativa G. Dozza	Hygeia
	Associazione Punto d'Incontro	Punto d'incontro "San Giovanni"
Ferrara	ASP Ferrara - Centro Servizi alla Persona e ArciRagazzi.	Circoscrizioninsieme
	UISP Ferrara	Ginnastica al domicilio per anziani
Forlì-Cesena	Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso, Amministrazione Penitenziaria, Hera Spa	RAEE in carcere
Modena	Associazione Coordinamento Centri sociali ed orti di Carpi	Anziani in rete
	Associazioni: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav,	Famiglie e solidarietà

<sup>15</sup> Véase lista adjunta

	Grupo ideas nuevas, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.	
	Centro di Servizio per il Volontariato di Modena	Piccoli mediatori crescono
Parma	Fondazione Cariparma	Sono mentre Sogno – SMS
Piacenza	Unicoop cooperativa sociale	Anziani e bambini insieme
	Sol.Co Piacenza e Provincia di Piacenza	Protocollo d'intesa per lo sviluppo della rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati (SOLCO)
Ravenna	Consorzio Fare Comunità	Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo (S.I.I.L.)
Reggio-Emilia	Il Girasole cooperativa sociale	Gruppo Bouquet
Rimini	Provincia di Rimini, Assessorato formazione e lavoro	Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi

Los casos de estudio examinados presentan características heterogéneas entre ellas, dando muestra de una gran variedad y riqueza de soluciones, fondos, enfoques distintos y combinaciones de los mismos.

En primer lugar, son muy distintos entre sí los contenidos, es decir el objeto del proyecto, su resultado, en clave de productos y/o servicios prestados. Establecidos los tres marcos generales de intervención que ya se han detallado (menores, inclusión social y ancianos), es posible encontrar proyectos que se puedan limitar a un ámbito de actuación (por ejemplo la integración laboral de sujetos desfavorecidos) y otras que han adquirido una fisonomía propia en el tiempo, fruto de una sucesión de experimentaciones y arreglos.

La amplitud del territorio de referencia resulta ser igualmente heterogéneo con respecto a los casos que se han considerado. A veces, la dimensión relevante es la municipal; otras veces, más a menudo, es la provincial. En un solo caso, todo el territorio regional. En los otros casos, el marco de referencia es supramunicipal (típicamente relativo al distrito) o supraprovincial (un proyecto abarca tres provincias distintas).

En el marco del tercer sector, las tipologías de sujetos a los que es posible reconducir la responsabilidad de la iniciativa son principalmente las cooperativas sociales (o bien, asociaciones de cooperativas) y asociaciones de promoción social. En otros casos participó la Fundación bancaria, el Centro de servicios del Voluntariado, o bien, por iniciativa de la Administración Pública, en partnership con sujetos pertenecientes al tercer sector o mediante entidades controladas directamente (por ejemplo las Empresas Públicas de Servicios para las Personas).

Alrededor del promotor se han creado partnership más o menos articuladas, en las que participan actores sociales que se distinguen por forma jurídica, por tipología de actividad y por competencias: Órganos del voluntariado, Fundaciones bancarias, Banco de tiempo, Cooperativas (de tipo a y b), Comités de ciudadanos, organizaciones de caridad y parroquias, Ancianatos, Hogares geriátricos, Empresa de salud de Bolonia, Municipios, Provincias, Empresas de servicios a las personas, y otros

más. A menudo la gobernanza de la iniciativa toma forma en el tiempo, estructurándose a lo largo de su desarrollo, así como se establece en un proyecto innovador: la red de partner se amplía gracias al efecto de atracción que ejercen los sucesos positivos (valor añadido social) que se han obtenido.

La variedad de los partner se traduce en la relativa diversidad de las fuentes de financiación y en órdenes de magnitud de los recursos económicos, de los que de manera diferente se beneficiaron las iniciativas: se parte de pocas decenas de miles de euros a tres/cuatro millones. En la mayor parte de los casos, una vez que se implemente, la iniciativa de proyecto es capaz de perpetuarse gracias a las financiaciones *ad hoc* (de proveniencia pública y no solo) y en particular, gracia a su capacidad para obtener recursos competitivos en el mercado.

Dicha riqueza de formas y de resultados refleja la multidimensionalidad propia de la innovación social, como ya se ha visto; no existen fórmulas preconcebidas que puedan generar innovación automáticamente. La multidimensionalidad pasa a través de innumerables canales, y se manifiesta con enfoques distintos, a veces más complejos, que responden, en definitiva, a una urgencia manifestada (latente y/o emergente) por la comunidad o una parte de ella.

Cada caso queda representado a través de un cuadro analítico. Cada cuadro se compone de 4 secciones principales.

La primera resume las características de registro del proyecto: el/los sujeto(s) promotores, la partnership, es decir, la "red de gobierno" del proyecto y el marco territorial de referencia de las intervenciones.

La segunda sección ilustra los contenidos fundamentales del proyecto. Por obvias razones de espacio, se trata de un resumen de todo el material informativo reunido (tanto a través de documentos como mediante la profundización en el campo).

En la tercera sección se representan los valores o, mejor, de las capacidades de producción de valores, unidos a cada proyecto. Capacidad de generar valor social, cultural y de participación cívica, medioambiental, económico y de consolidación institucional.

Por último, la cuarta sección del cuadro resume el análisis relativo a las dinámicas causativas con respecto a la producción de valores, es decir, relativo a los mecanismos de generación de innovación. En este caso la atención no se centra tanto en los resultados a nivel de "outcome", sino más bien en el mecanismo interior del proyecto.

## Fichas del Proyecto

### - CAFFÈ SAN BIAGIO -

**SUJETO PROMOTOR:** CADIAl cooperativa social  
**PARTNERSHIP:** Consultorio Ancianos del ASL de Casalecchio, Casa Protetta/Centro Diurno San Biagio, CADIAl.  
**ÁMBITO TERRITORIAL:** Distrito de Casalecchio di Reno (Casalecchio di Reno, Sasso Marconi, Bazzano, Monteveglio, Zola Predosa, Savigno, Crespellano, Castello di Serravalle, Monte San Pietro).



### Descripción del proyecto

El proyecto se inició en junio de 2004 en el Centro Diurno "San Biagio", administrado por CADIAl (cooperativa social de tipo A especializada en prestar servicios sociales, sanitarios y educativos), en convenio con la "Azienda USL de Bologna", propuesta por la geriatra responsable y por la psicóloga del centro. La experiencia nord europea de los *Caffè Alzheimer* es transformada, adaptándola al contexto, lugares abiertos al público donde se organizan sesiones nocturnas informativas sobre temas ligados a la enfermedad. El objetivo del *Caffè* (antes *Alzheimer*, luego *San Biagio*, es el nombre preferido por los familiares) es aligerar la carga emotiva de los *care-givers*, ofrecer un servicio de *counseling* para apoyarlos en su compromiso de atención y contribuir a la difusión del conocimiento de la enfermedad y a la superación de la condición de aislamiento en la que enfermos y familiares muy a menudo se encuentran.

Las reuniones, llevadas a cabo por una psicóloga y una geriatra, tienen periodicidad quincenal y duran unas dos horas. Antes de que el proyecto abarcara una actividad específicamente dirigida a los ancianos, los familiares podían usufructuar de un incremento en la cobertura horaria del Centro Diurno.

Después de la etapa experimental, el programa de encuentros se organizó incluyendo la presencia de expertos para que respondieran a las preguntas más frecuentes o a las dudas que con más frecuencia expresan los participantes. En 2006 los encuentros quincenales se organizaron alrededor de un tema específico – el sentido del tiempo, la memoria episódica, la música, la Resistencia y similares- a los que se pretendía hacer confluir reflexiones, necesidades, curiosidades de los participantes. Siempre en 2006, el Caffè San Biagio se enriqueció con el aporte de un pequeño grupo de voluntarios para animar la "Festa del Rientro" Fiesta del Retorno (en septiembre) y la Fiesta de Navidad con música en vivo y aportes golosos.

Desde 2007 se han programado dos líneas paralelas, una de *counseling* para los familiares, la otra de actividades expresivas y lúdicas- motoras para los ancianos, asistidos por un fisioterapeuta y un animador.

Actualmente los participantes a las reuniones son unos 20-25 entre familiares y ancianos (la participación alcanza los 40-45 personas en las fiestas), el servicio entró a formar parte de la oferta del distrito de Casalecchio y se lanzó una propuesta de reuniones itinerantes en los municipios de Monte San Pietro y Zola Predosa.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor *social*

- Identificación de necesidades emergentes: el proyecto ha sabido dar respuesta a una pregunta sin respuesta expresada por los familiares y "care-givers" de los enfermos de Alzheimer, de apoyo, de intercambio, de alivio.
- Capacidad de relación con los beneficiarios: algunos familiares siguen frecuentando el Caffè aún después de que sus queridos han dejado de disfrutar de los servicios del Centro Diurno debido a un empeoramiento de sus condiciones, poniendo a disposición, en calidad de voluntarios, su tiempo y sus capacidades para apoyar a los trabajadores del centro.
- Construcción de sistemas abiertos de gobernanza mediante la participación directa de los beneficiarios en el diseño del servicio.

### Capacidad de generar valor *cultural* y de promover *participación cívica*

- Animación de la comunidad mediante encuentros itinerantes de los municipios de Monte San Pietro y Zola Predosa.
- Desarrollo de la actividad de "cross-fertilization": la iniciativa nace no solo de una adaptación al contexto italiano del modelo nordeuropeo, sino también como objeto de reflexión interior y de comparación entre peritos en publicaciones del sector, ejemplo "Quaderni CADIAI", mediante la participación en conferencias, como la reciente "Di Caffè in caffè" organizada con el aporte del Servicio Sanitario Regional y la Universidad de Bolonia.
- Presencia de una cultura de evaluación y transparencia: CADIAI desde el 2000 elabora el presupuesto social y desde el 2006 también el balance presupuestario.

### Capacidad de generar *refuerzo institucional*

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: el valor del proyecto es reconocido por las instituciones locales, tanto que fueron incluidas con pleno derecho en la oferta distrital y generaron un "spin off" en los municipios de Casalecchio, Monte San Pietro y Zola Predosa los que lanzaron una propuesta para llevar a cabo encuentros itinerantes del Caffè en dichos territorios.

### Capacidad de generar *valor económico*

- Activación de los recursos: el proyecto activó recursos tanto en términos de espacios físicos como de capacidades y recursos humanos, logrando subsistir y perpetuándose en el tiempo sin financiación. La ASL paga las horas de trabajo de la geriatra, CADIAI paga a la psicóloga, al fisioterapeuta, a la animadora y presta los locales, los materiales y equipos (salón, comedor, gimnasio con los correspondientes equipos, reproducción de materiales didácticos e informativos, refrigerios); los voluntarios contribuyen con su tiempo y su creatividad para la organización de los momentos de socialización.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

La ocasión de profundizar en el modelo noreuropeo de los Alzheimer Caffè es ofrecida por la participación de la geriatra y la psicóloga CADIAI en un congreso, ello se debe a la fuerte motivación intrínseca que las impulsa a poner en marcha la experimentación en el Centro Diurno San Biagio, poniendo a disposición su tiempo fuera del horario de trabajo y sin una legitimación (por lo menos en la fase inicial) por parte de las instituciones.

La lectura e interpretación de la necesidad está favorecida por la intensidad y continuidad de las relaciones entre las ejecutoras y los familiares de los ancianos en la "Casa Protetta" y en el "CentroDiurno"; y el planeamiento y experimentación del servicio se sirve de la colaboración de los usuarios y de sus familias, quienes dan indicaciones válidas sobre los temas a afrontar y sobre las modalidades de organización de las reuniones. Aún después de la fase de experimentación el Caffè está en continua evolución para tener cuenta un perfeccionamiento y una adaptación de la respuesta a la pregunta.

La legitimación institucional llega con el arranque del caffè itinerante en los municipios de Monte San Pietro y Zola Predosa, y con la introducción del servicio en la oferta territorial, también, gracias al papel de articulación en la orientación de las familias de los usuarios al disfrute de los diferentes servicios llevados a cabo por la geriatra.

## - DUE PISTE PER LA COCA -

**SUJETO PROMOTOR:** Centro Accoglienza La Rupe  
**PARTNERSHIP:** Centro Accoglienza La Rupe; Ser.T (Servicio para la Tóxicodependencia) Bolonia Norte; Ser.T Faenza.  
**ÁMBITO TERRITORIAL:** Territorio Regional



### Descripción del proyecto

La Cooperativa Centro Accoglienza La Rupe puso en marcha oficialmente el proyecto "2 piste per la coca" en el año 2003 financiado por el fondo nacional de la lucha contra la droga (Ley 45/99). En el año 2008 el proyecto se convirtió en un servicio llevado a cabo operativamente a lo largo de dos ejes de trabajo: 1) por la actividad informativa, de sensibilización y de prevención, y 2) por la intervención terapéutica para los consumidores problemáticos de cocaína, articulado en diferentes propuestas de tratamiento.

Respecto a la actividad informativa-promocional, la Coop. La Rupe realizó un sitio internet ([www.2pisteperlacoca.it](http://www.2pisteperlacoca.it)) continuamente actualizado para informarse, confrontarse (está activo un foro), brindar un canal de acceso rápido de ayudas concretas, ofrecer consulta on line, evaluar la oportunidad de tratamiento. Respecto a la intervención terapéutica se desarrolló un modelo multimodal, que ofrece diferentes oportunidades, disponibles en el territorio.

El Servicio residencial breve es una herramienta peculiar de tratamiento. La filosofía para el tratamiento de los consumidores problemáticos de cocaína está representada por el "time out", entendido como el momento de pausa. La idea básica es la de acoger a estas personas para interrumpir el empleo de cocaína y los mecanismos de dispersión y huida de sí mismo. Los ejes de la propuesta están representados por una acogida inmediata (entendida como espacio de escucha, discusión, definición del problema y de planificación compartida), por la oferta de programas intensivos administrados en la red, por la corta duración de la residencialidad. Según el período de permanencia están previstas diferentes tipos de *time out*, que se declinan en diferentes clases de terapias.

El *time out* de 15 días está pensado para planear un momento de pausa, la limitación funcional por la compulsión al empleo de la sustancia, mediante el poder restaurador de la cotidianeidad comunitaria. El *time out* de 2 meses garantiza un trabajo terapéutico más sistemático, mediante la profundización de los asuntos personales, una eventual participación de la familia, el comienzo de una relectura de dependencia a través de herramientas psicológicas, expresivas y educativas.

El *time out* del fin de semana está dirigido a grupos pequeños, de 4 a 10 participantes, se lleva a cabo durante un fin de semana por mes, de viernes por la noche hasta el domingo por la tarde, en un lugar acogedor y que favorezca el contacto consigo mismos y con los demás (Ca' Nova, en la localidad de Montefredente, en los Apeninos Boloñeses). Completa el marco de las ofertas terapéuticas, el servicio ambulatorio, que proporciona momentos de "counseling" o sicoterapia, grupos terapéuticos y el *time out* del fin de semana.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor *social*

- Capacidad de lectura e interpretación de necesidades emergentes: el proyecto nace para dar respuesta a una pregunta no tramitada y da los primeros pasos a la búsqueda de herramientas que hagan surgir el llamado "oculto" de los consumidores de cocaína (el sitio web [www.2pisteperlacoca.it](http://www.2pisteperlacoca.it) nace para este fin). Una vez mapeada la necesidad y los potenciales usuarios, la asociación da respuesta terapéutica mediante un camino compartido entre público y privado social de reflexión, formación, comparación con otras realidades italianas y europeas.

### Capacidad de generar valor *cultural* y de promover *participación cívica*

- Animación de la comunidad: a través de los años el proyecto ha realizado numerosas campañas informativas en locales, centros de integración, colegios y con los médicos de cabecera distribuyendo materiales informativos y *cards*.
- Desarrollo de actividades de *cross-fertilization*: La idea de utilizar el enfoque del *time out* en el tratamiento terapéutico de los cocainómanos nace del encuentro con el terapeuta holandés Rob Van Meerten que es su creador, sin embargo, el modelo es adaptado al contexto italiano y reconciliado desde el punto de vista de la residencialidad, típico del modelo de intervención de comunidad de La Rupe.
- Presencia de una cultura de evaluación y de transparencia: el servicio está sujeto a procedimientos rigurosos según la evaluación del proceso y de los resultados. Desde 2008 la Cooperativa establece el paso de proyecto a servicio con la elaboración de la Carta de Servicio.

### Capacidad de generar *refuerzo institucional*

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: activación de una red entre público y privado social que ha incrementado el nivel de capacidades y de colaboración en un camino común articulado en:
  - Viajes al exterior;
  - *focus group* sobre el uso problemático de cocaína con todos los Ser.T. de Bolonia y provincia;
  - jornadas de formación con expertos internacionales y nacionales para estudiar nuevas metodologías de enfoque al fenómeno de la cocaína.
- Ello ha permitido formalizar el Acuerdo firmado en Bolonia y la provincia entre la *Azienda USL* de Bolonia y la coordinación de las entidades auxiliares de la provincia de Bolonia (CEA).

### Capacidad de generar *valor económico*

- Activación de recursos: el proyecto ha activado recursos provenientes no sólo de entidades afiliadas, sino también de ciudadanos particulares. De hecho, en los *time out* del fin de semana participan no sólo personas enviadas por los Ser.T de la Región sino también particulares que conocen el proyecto.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

El proyecto nace para dar respuesta a una pregunta no tramitada: ¿Cómo interceptar a los consumidores problemáticos de cocaína? ¿Qué herramientas incrementar para ayudarles a salir de la dependencia?

Se activa una mesa redonda de reflexión que involucra a la cooperativa "Il Quadrifoglio", el Ser.T. Cárcel del Norte, el Centro Accoglienza La Rupe y el Ser.T. de Faenza. Es creada una herramienta para mapear la necesidad e interceptar a los usuarios y dar soluciones terapéuticas adecuadas, también mediante un proceso de contaminación cultural (profundización de modalidades y enfoques probados en otros contextos europeos). Sigue una fase experimental, en la que la intuición de la eficacia del *time out* debe ser reducida a la modalidad de trabajo de la comunidad de acogida, con un esfuerzo notable de reflexión sobre el propio modo de funcionar y "alternarse" con otros servicios territoriales.

El reconocimiento institucional llega en el año 2005 con la firma del acuerdo entre la ASL y las Entidades Auxiliares; sigue un ajuste continuo del servicio, con la introducción en el año 2007 del "time out del fin de semana", única experiencia de este tipo en Italia, hasta la elaboración de la carta de servicios en 2008.

Este recorrido virtuoso comienza con la legitimación, por parte del Ser.T., de la capacidad de la cooperativa Il Quadrifoglio (después fusionada en la Cooperativa La Rupe) de construir y activar respuestas eficaces a las necesidades emergentes y se consolida con el progresivo aumento de la concienciación de la sociedad mixta público-privada en necesidad y servicio, pero también, en los papeles recíprocos y en las modalidades de colaboración (aprendizaje de valores y organizativos), al punto de ser la base del comienzo de futuras iniciativas de valor nacional.

- HYGEIA -

**SUJETO PROMOTOR:** Cooperativa G. Dozza

**PARTNERSHIP:** Cooperativa G. Dozza, Consorcio Epta, Municipio de Bolonia (concesión de zonas públicas), Región Emilia-Romaña (financiación)

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Municipio de Bolonia



### Descripción del proyecto

El proyecto Hygeia nace en 1999 y prevé la realización de 80 nuevos alojamientos para alquilar a parejas jóvenes, ancianos y discapacitados. Su objetivo, además de suministrar vivienda, responde a las problemáticas características de algunas de las categorías sociales con mayor dificultad, combatiendo la soledad de los ancianos y discapacitados y acercando los servicios a los usuarios más desfavorecidos.

El proyecto ganó la licitación del Municipio de Bolonia para la asignación del área y luego fue financiado por la licitación regional para la promoción de programas innovadores de construcción de vivienda. Los trabajos de construcción del conjunto Hygeia se comenzaron en la primavera de 2002 y acabaron en el verano de 2006.

La obra está localizada en una zona de 5 hectáreas y las viviendas están distribuidas en 4 edificios con patio interior, pensados para favorecer el desplazamiento de los ancianos y los discapacitados y permitirles acceder a los espacios comunes: salas de lectura, fiestas, gimnasio, estudio. Existen también espacios de unos 200 metros cuadrados dedicados a servicios para el público (con prioridad para los residentes), como por ejemplo Centros de rehabilitación para ancianos y discapacitados, micro guardería para 15 niños (construida posteriormente y acabada en julio de 2010).

Las viviendas están dotadas de tecnologías domóticas innovadoras y sobretodo tienen estándares muy elevados en el campo energético-medioambiental, para cumplir con las exigencias de seguridad de los habitantes. Una característica particularmente innovadora de las viviendas consiste en la "flexibilidad" de los espacios interiores. Los módulos de la vivienda están contruidos para que puedan ser ampliados o reducidos de acuerdo a las exigencias del núcleo que lo habita; esta idea es llamada "la casa que crece".

Al proyecto arquitectónico se une el proyecto social que cuenta con una serie de servicios, administrados por el Consorcio Epta (consorcio de cooperativas sociales), en particular para ancianos y discapacitados (portero, teleauxilios, teleasistencia, asistencia socio-sanitaria domiciliaria por periodos cortos) y la constitución de un "Banco del Tiempo", no solo para los residentes sino también para todos los socios de la Cooperativa.

Todo ello ha sido posible gracias a la estrecha colaboración entre la Cooperativa Dozza y el Consorcio Epta que ha llevado a un co-diseño de la propuesta.

Para dar valor añadido al co-diseño y asegurar la efectividad de la intervención, se llevó a cabo una encuesta en 2 fases, la primera se realizó en el conjunto Hygeia para detectar las necesidades sociales de los residentes; la segunda dirigida al exterior, para la observación del territorio donde surge el conjunto, con el fin de mejorar los servicios previstos por el proyecto o la creación de nuevos. Las propuestas señaladas como realizables y en grado de satisfacer las prioridades surgidas en la encuesta fueron tres: la realización del "Banca del Tiempo"; la posibilidad de disfrutar los productos de gran consumo en lugares no lejanos y a precios favorables (Grupo de Compra Comercio Justo/Social); mejoramiento de la red de información de los servicios de asistencia y de iniciativas de socialización.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor social

- Identificación de necesidades emergentes (en fase de diseño y duración de la actividad): el proyecto ha visto el desarrollo progresivo de los contenidos de servicio social para la colectividad aprovechando del análisis realizado en campo, interna y externamente al conjunto residencial.
- Interpretación de las necesidades surgidas gracias a la formación de un Grupo de coordinación promovido por el Consorcio Epta cuya función es monitorear las exigencias y verificar las posibles soluciones al manifestarse nuevas necesidades. Los dos actores claves han producido mecanismos estables de colaboración, regulados por herramientas de convención, capaces de activar redes de voluntariado y asociación, por ejemplo, promoviendo Grupos de Comercio Justo que se están transformando en Grupos de Comercio Social (utilización de alimentos producidos por cooperativas de tipo B y servicios de entrega de las compras a domicilio por parte de personas discapacitadas).
- Capacidad de relación con los beneficiarios: los servicios puestos a punto en la estructura Hygeia, están a disposición de los residentes del conjunto y también de todos los habitantes del barrio. Asimismo en el caso del *Banca del tempo* "Hora", los servicios son prevalentemente para todos los socios de la Coop Dozza (unos 5.000).
- Participación de otros individuos: son partícipes la *Fundación del Monte* con el soporte de la *Banca del tempo* y de *EmilBanca* para apoyar las actividades promocionales y de difusión.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad y sensibilización de las problemáticas del territorio: entre los actores principales se está verificando un mecanismo de "contaminación", así, el Consorcio Epta está llevando a la Coop Dozza a evaluar la erogabilidad de servicios sobre la base de los criterios de economía y racionalidad del servicio.
- Desarrollo de la actividad de *cross-fertilization*: para dar visibilidad al proyecto y a los diferentes servicios instituidos, se ha organizado la Feria Comercio Justo (octubre de 2010) para propagar los contenidos e inaugurar la *Banca del tempo*, los promotores esperan repetir la iniciativa anualmente.

### Capacidad de generar valor medioambiental

- Conservación del capital medioambiental: el proyecto está muy atento a la sustentabilidad medioambiental puesto que el conjunto residencial, las áreas comunes y la Micro Guardería se fabricaron con estándares energético-medioambientales y de seguridad elevadísimos (por ejemplo la recolección y almacenamiento de las aguas lluvias para irrigación de prados en las partes comunes, se utiliza un sistema innovador para calentar el agua con energía solar a través de tubos al vacío, etc.).

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: sinergia positiva entre las instituciones participantes y entre éstas y la Cooperativa Dozza; aquí un papel importante como intermediario lo tuvo el Barrio.
- Refuerzo intra-institucional e inter-institucional: el mundo cooperativo ha reconocido y atribuido a este proyecto un elevado valor. Además de la relaciones Barrio/Municipio/Región, el proyecto involucró una Fundación bancaria, cooperativas sociales, un banco local, etc.

### Capacidad de generar valor económico

- Promoción del espíritu de empresariado social: la red de colaboración constituida ha reforzado las formas de empresariado social existentes (ej. cooperativas sociales mediante el Consorcio Epta).
- Activación de recursos: se han activado también recursos no económicos, por ejemplo, poniendo a disposición gratuitamente los espacios comunes del conjunto Hygeia. En algunos de estos locales, los voluntarios, organizan para los residentes actividades motoras (uso de bicicletas), de alfabetización informática, etc., utilizando los conocimientos de los pensionados residentes en el conjunto.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

Dando respuesta a la necesidad de vivienda en alquiler con canones bajos a usuarios con ingresos medio-bajo, también se logró evitar la formación de ghettos, favoreciendo la mezcla social e incentivando la colaboración recíproca y la construcción de los lazos de mutualidad. Además al buscar una respuesta a las necesidades base, brotaron una serie de "factores externos positivos".

El punto de fuerza principal de todo el proyecto fue seguramente la adaptación a las necesidades de los usuarios durante la construcción del proyecto; desde este punto de vista ha sido importante el aporte del Consorcio Epta (de la Cooperativa Nueva Sanidad) que logró mediante investigación en campo captar las verdaderas necesidades de los residentes del conjunto y de los habitantes del barrio, y por tanto adaptó el proyecto arquitectónico inicial (habitación y servicios) a las exigencias efectivamente detectadas.

Actores claves en este proyecto fueron la Cooperativa Dozza que desarrolló la idea del proyecto y el Consorcio Epta para la parte social, un papel muy importante lo tuvieron los "facilitadores": el Municipio de Bolonia puso a disposición el área y la Región contribuyó con los fondos, pero sobretodo con una licitación capaz de estimular la capacidad innovadora de los operadores.

- PUNTO D'INCONTRO SAN GIOVANNI -

**SUJETO PROMOTOR:** Associazione Punto Di Incontro

**PARTNERSHIP:** Fondazione del Monte de Bologna y Ravenna, Municipio de San Giovanni in Persiceto, Parroquia de San Giovanni Battista, A.R.A.D, Cooperativa G. Fanin

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Municipios de la Associazione Terre d'acqua (Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto, Sant'Agata Bolognese)



### Descripción del proyecto

Nace en el año 2003 en el marco del *Progetto Anziani della Fondazione del Monte* de Bologna y Ravenna, por iniciativa del Municipio de San Giovanni in Persiceto y por la contribución de la Parroquia de San Giovanni Battista que puso a disposición un local en la casa parroquial, situada en zona central (piazza del Popolo).

La finalidad es la integración de la asistencia domiciliaria para los ancianos no autosuficientes con un servicio diurno de prevención y rehabilitación de las capacidades perjudicadas, así como el ofrecimiento de actividades de socialización y entretenimiento dirigidas por los *care-givers*. La Fundación financia la inversión inicial en equipos (€ 40.000) y cubre parcialmente los gastos anuales de manejo, bajo la forma de co-financiación de las pensiones diarias según los niveles de ingreso. Se constituye la asociación "Punto di incontro", a la que se afilian el Municipio, que efectúa la evaluación para la admisión de los ancianos, la Parroquia, que pone a disposición los locales y coordina la red de voluntarios, y la Cooperativa Social G. Fanin, encargada de la administración del servicio.

El servicio, al principio utilizable sólo por la mañana, fue potenciado a partir de 2008, gracias al aporte del Fondo Regional para la No Autosuficiencia, abriendo por la tarde y en los meses de verano (incluido el mes de agosto). El personal calificado propone actividades de animación, gimnasia suave, ejercicios de mantenimiento de las capacidades cognitivas y mnemotecnias, intervenciones especializadas conducidas por técnicos de la AUSL, fiestas y visitas guiadas, y actividades de auto-mutua-ayuda a favor de los familiares de los ancianos. En caso de necesidad, los servicios sociales garantizan el servicio de transporte desde el domicilio; además existe un servicio de restaurante.

La utilización del servicio, actualmente ofrecido en todo el territorio del *Distretto Pianura Ovest*, es flexible según la necesidad, con tarifas diarias y la posibilidad de consumir o no el almuerzo. Los ancianos acompañados de un familiar que no requieran asistencia acceden gratuitamente. Gracias a su posición que ayuda a la integración con la comunidad local, el centro además es frecuentado por ancianos autosuficientes en busca de compañía y/o que ofrecen su contribución como voluntarios.

Actualmente unos 20 ancianos visitan el centro. La iniciativa de información/capacitación y la asesoría dirigida a los *care-givers* "*Parliamone insieme*", articulada en las reuniones itinerantes en los 6 municipios de la Asociación intermunicipal *Terre d'acqua*, ha involucrado alrededor de 200 personas.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor social

- Capacidad de identificar las necesidades emergentes: "Punto d'incontro" representa una solución para ancianos parcialmente autosuficientes, que puedan beneficiarse de las oportunidades de socialización y refuerzo de las capacidades mnemotecnias que se ofrecen en el centro.
- Construcción de un sistema abierto para la gobernanza: en el proceso de implementación del proyecto participaron los *stakeholders* importantes con respecto al marco de ejecución y a la comunidad de referencia.
- Capacidad de reforzar las relaciones formales: La Asociación refuerza las relaciones entre los partner promotores de la iniciativa y entre éstos y los usuarios y sus familias, y facilita el arranque de nuevos proyectos, como la iniciativa "*Parliamone insieme*".
- Capacidad de relacionarse con los beneficiarios y de crecimiento del voluntariado: el punto de fuerza del centro es la capacidad de relacionarse continuamente con la comunidad local, favoreciendo la interacción entre ancianos activos e invitados y sus familiares y facilitando la contribución a la red de voluntarios que animan las actividades recreativas y culturales.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: el centro contribuye a sensibilizar a la comunidad hacia temáticas y problemas del territorio mediante la organización de encuentros de información/capacitación también itinerantes dirigidos a los *care-givers* y al público en general.
- Presencia de una cultura de evaluación y transparencia: la cooperativa Fanin realiza actividades de seguimiento y estudios de satisfacción por parte de los usuarios y familias, y utiliza los datos con fines evaluativos y de aprendizaje organizacional.

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: la partnership de proyecto, formalizada en la Asociación *Punto d'incontro* valoriza plenamente la misión y las capacidades de cada uno. El valor del proyecto es reconocido por las instituciones locales, por este motivo fue introducido en la oferta distrital.
- Refuerzo inter-institucional: la experiencia ha favorecido el desarrollo de la concienciación y participación de puntos de vista entre diferentes instituciones (Municipios, Parroquia, Distrito, ASL).

### Capacidad de generar valor económico

- Promoción del espíritu de empresa social: el proyecto promovió la diversificación de las actividades de la cooperativa Fanin, activando un nuevo servicio y aumentando los recursos humanos.
- Activación de los recursos no económicos: en primer lugar, puesta a disposición de los locales de la casa parroquial por 40 años, en segundo lugar, intervención de la Fundación para equipar el centro y cubrir los gastos de administración (para cubrir los honorarios de las familias menos pudientes); por último, el aporte en términos de tiempo y capacidades ofrecido por los voluntarios.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

Crucial en la fase de generación del proyecto fue el papel de promoción y el aporte técnico ofrecido por el responsable del Proyecto de Ancianos de la *Fundazione Dal Monte*. Es él quien identifica la necesidad de ayuda a los familiares y de socialización de los ancianos y quien proyecta una integración de asistencia domiciliaria semi-residencial centrada en la recuperación de capacidad y su prevención, pero también en la recuperación de relaciones y de oportunidades de socialización para los ancianos que sufren de demencia.

También decisivo para la factibilidad del proyecto, desde el punto de vista de sostenibilidad en el mediano-largo plazo, fue la donación de un particular a la Parroquia de San Giovanni para reestructurar la casa parroquial y hacer allí un centro social para ancianos. El párroco, acabados los trabajos de reestructuración, dio cumplimiento a la voluntad del donante, ofreciendo en concesión por 40 años los locales destinados a *Punto di Incontro*.

Un significativo aporte para facilitar la activación de la red y promover la formalización mediante la creación de la Asociación Punto di Incontro fue dado por el Alcalde de San Giovanni in Persiceto en el periodo en que se desarrollo el proyecto.

Finalmente, lo que hace el servicio más adecuado para responder a la necesidad es la flexibilidad de disfrute y los bajos costos, condiciones logradas gracias a la capacidad empresarial y de gestión por parte de la cooperativa Fanin.

**- CIRCOSCRIZIONINSIEME -**

**SUJETO PROMOTOR:** ASP Ferrara - Centro de Servicios a la Persona y ArchiRagazzi.

**PARTNERSHIP:** ASP Ferrara, Municipio de Ferrara – Consejería a la Decentralización y deporte y Consejería de Salud, Servicios a la persona e inmigración, Distritos, Asociaciones ArchiRagazzi, Arcobaleno, New Sport y Teatro Cosquillas.

**AMBITO TERRITORIALE:** Municipio de Ferrara



### Descripción del proyecto

El proyecto nació en 2007 en el ámbito del Plan de Zona del Municipio de Ferrara, financiado con fondos de la ASP (Sociedad Pública de Servicios a la Persona), con el objetivo de favorecer la participación, la agregación e integración de jóvenes entre 11 y 14 años de edad. Arciragazzi está encargado del planeamiento de las actividades y coordinación de los actores a activar en cada uno de los territorios.

En el distrito norte est se abrió, en septiembre de 2007, un centro de agregación juvenil, "Passaggio a nord est", en los locales del ex colegio elemental de Contrapò, involucrando otras 4 asociaciones locales: el "Baule volante" que organiza cursos de teatro para niños, la banda "Coconutz", que equipa una sala de ensayo abierta a chicos, la banda musical de Cona y la asociación de ciudadanos "Amici di Contrapò".

En el distrito de Via Bologna, caracterizada por la presencia de menores en condiciones de desventaja, en el instituto escolar De Pisis, los esfuerzos se concentran:

- en la incorporación deportiva, con la colaboración de la Asociación "TouchBall": los jóvenes se entrenan en el gimnasio del colegio y en el parque público vecino. La actividad ha sido muy frecuentada y está en crecimiento;
- en el teatro como herramienta de aprendizaje alternativo, gracias al aporte de la Asociación Teatro "Cosquillas": los 20 jóvenes con dificultades de aprendizaje que han participado en el taller han aprobado el examen de tercer año de educación media con resultados satisfactorios;
- en la activación de una ventanilla de escucha, el "educaore di corridoio" (educador de pasillo), al cuidado de jóvenes voluntarios bajo la supervisión de un equipo de sicólogos, manejado con la colaboración de la Asociación "Arcobaleno".

En el distrito sur, que sufría de algunas criticidades en el servicio del transporte escolar (actos de vandalismo en perjuicio de los medios de transporte), se interviene con diferentes actividades de educación a la legalidad, bajo la supervisión directa del Arciragazzi:

- en el primer año se realizaron algunas reuniones específicas directamente en los medios de transporte, con educadores profesionales;
- en el segundo año se organizaron reuniones de capacitación y educación a la legalidad, con inscripción voluntaria, en el colegio de educación media de San Bartolomeo in Bosco, mediante el establecimiento de una transmisión radiofónica especial;
- en el tercer año se vuelve a proponer la capacitación a través de los medios de comunicación, de inscripción voluntaria, concentrándose en videos, a través de 10 reuniones sobre las técnicas de edición de video y realizando cuatro anuncios publicitarios anti-violencia. Al mismo tiempo, la asociación Newsport organiza diez reuniones anuales de orientación de los jóvenes hacia el deporte

En total, el proyecto ha involucrado más de 3.000 jóvenes entre los 11 y 14 años y sus respectivas familias.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor social

- Capacidad de identificar las necesidades emergentes y su interpretación involucrando actores del tercer sector presentes en el lugar para formular la respuesta respecto al *target* y al contexto territorial.
- Presencia de una red de partner articulada y heterogénea: la participación de las principales instituciones y de las numerosas asociaciones activas a nivel territorial coordinadas por Arciragazzi, valorizando el aporte de cada una a la realización de las actividades e involucrando las comunidades locales.
- Capacidad de reforzar las relaciones formales, manteniendo la relacionalidad en el tiempo entre los miembros de la partnership, que han seguido colaborando en los siguientes tres años y han dado arranque a otras iniciativas.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: la iniciativa ha contribuido de manera sustancial al desarrollo de los procesos de participación, no sólo de los beneficiarios directos sino también de los familiares, de los docentes y de los operadores de los institutos escolásticos, de las comunidades locales; por ejemplo, el impacto en términos de participación e intercambio aún inter generacional, resultante por la unión del centro "Pasaggio al nor est", la Asociación "Baule volante", la banda "Coconutz", la banda musical de Cona y la Asociación de ciudadanos "Amici di Contrapò" o por haber activado la fórmula del "educatore di corridoio" involucrando jóvenes un poco más grandes de los usuarios del servicio.
- Realizaciones de actividades de comunicación social: difusión del proyecto en la comunidad de referencia en particular, mediante la transmisión radiofónica y de video anuncios publicitarios anti-violencia realizados en la *Scuola media di San Bartolomeo in Bosco* (Colegio de educación Media) y la participación del Consejo Municipal Extraordinario para los jóvenes en 2009.

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: el valor del proyecto ha sido reconocido por las instituciones locales que lo volvieron a proponer y refinanciar para el trienio siguiente. La práctica de colaboración experimentada ha favorecido un aumento de concienciación que contribuyó al refuerzo intra-institucional entre las diferentes Consejerías de los Municipios involucrados.

### Capacidad de generar valor económico

- Activación de recursos no económicos: el proyecto ha mejorado las estructuras inutilizadas, como los locales del ex colegio elemental de Contrapò, convertida en centro de integración juvenil, o promoviendo un mayor o diferente uso de algunos espacios, como en el caso de los talleres y de las actividades organizadas en las estructuras escolásticas en horarios extra-escolásticos. Asimismo el proyecto ha promovido el intercambio de recursos como equipos, espacios, capacidades entre las asociaciones involucradas en la actividad, que han ido más allá de los roles definidos en el proyecto.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

El proyecto representa un modelo íntegro de colaboración entre instituciones y organizaciones del tercer sector, en grado de valorizar las capacidades de los actores locales, formular la respuesta con respecto a la necesidad y promover la participación de la comunidad local. Las partes integrantes del modelo son:

- La institución portadora de una cultura de subsidiariedad que reconozca la capacidad de las asociaciones de la sociedad civil para dar respuestas eficaces a las necesidades (al punto de convocarlas a la mesa redonda del Plan de Zona);
- la asociación Arciragazzi, acreditada ante las instituciones, y que tiene el reconocimiento de las organizaciones del tercer sector, asume el papel de coordinación de la red y de articulación a nivel territorial entre público y privado social. Es estratégico su aporte en el diseño e implementación de las intervenciones en función de las diferentes necesidades, involucrando las asociaciones más importantes a nivel local y garantizando que los diferentes actores obren con un criterio compartido de acuerdo con los mismos objetivos. De esta manera, Arciragazzi garantiza la unitariedad de acuerdos y de actividad y favorece la coordinación entre los diferentes modelos organizativos;
- las asociaciones más próximas a los beneficiarios finales contribuyen a formular la respuesta en base a las necesidades, involucrando a los jóvenes y a sus familias, favoreciendo un proceso de sensibilización y responsabilidad de la comunidad y al mismo tiempo activando recursos no económicos para los propósitos sociales.

### - GIMNASIA A DOMICILIO -

**SUJETO PROMOTOR:** UISP Ferrara

**PARTNERSHIP:** Servicios sociales del Municipio de Ferrara, Servicio e-Care del Municipio de Ferrara, ASP de Argenta, Fundación Cassa di Risparmio di Ferrara, ASL de Copparo, Centros sociales para ancianos

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Municipios de Ferrara, Copparo, Codigoro, Cento, Argenta



### Descripción del proyecto

"Ancianos en movimiento" es la evolución de un proyecto de la UISP nacional llamado "Progetto Grande Età" del 2004-05, promovido gracias a una financiación nacional en el marco de la ley 383/2000.

En particular, relativo al territorio de Ferrara, "Ginnastica al domicilio per anziani" se añade a una serie ya existente de actividades, promovidas por la UISP que, a partir de 1982, se dedica al tema de la gimnasia para la tercera edad. Desde entonces hasta hoy, unos miles de ancianos han participado. Respecto al pasado, la evolución que caracteriza el proyecto es la de abarcar también a ancianos que no puedan participar en las actividades normales de la asociación deportiva. De hecho, la iniciativa está dirigida a personas:

- con más de 75 años;
- que viven en viviendas aisladas y que por esto no pueden acceder a los gimnasios;
- que no puedan desplazarse físicamente.

La UISP hace que participen en los talleres de *ginnastica al domicilio* los ancianos residentes en Ferrara y en otros Municipios de la provincia, subdivididos en micro grupos, distribuidos en todos los barrios de la ciudad, pues la actividad está estructurada en grupos de 3 o 4 personas en el domicilio de una de ellas.

Los objetivos del proyecto son esencialmente dos, a saber:

1. trabajar sobre la corporalidad del anciano (no se efectúan manipulaciones porque no se trata de fisioterapia) con el fin de estimular una reactivación motora;
2. promover la socialización: los talleres, de hecho, se llevan a cabo con 3 o 4 ancianos que se encuentran en casa de uno de ellos.

A estos objetivos se une un tercero, mucho más amplio, o sea el fortalecimiento de la red territorial (relativa principalmente a la creación de relaciones de vecindad entre ancianos).

Dichos objetivos se consiguen por la estrecha colaboración con las entidades locales, en particular en la función de difusión del proyecto y de coordinación. La actividad de difusión del Municipio de Ferrara, hace uso del servicio e-Care del CUP 2000 (*proyecto Giuseppina*<sup>16</sup>), que informa telefónicamente a los potenciales beneficiarios, mientras que en los otros Municipios de la provincia, está respaldada por las ASP (Sociedades de Servicios a la Persona), que han sido fundamentales para interceptar a los beneficiarios, de forma particular en los pequeños pueblos. Respecto la coordinación, las reuniones incluyen hoy día a los asistentes sociales de los 5 municipios.

La iniciativa está financiada 50% gracias al Fondo para la No Autosuficiencia y el otro 50% por la Fundación Cassa di risparmio di Ferrara.

<sup>16</sup> El proyecto *Giuseppina* del Municipio de Ferrara, realizado en colaboración con los stakeholders territoriales, ofrece apoyo concreto para el mantenimiento a domicilio de la población anciana frágil. Los servicios ofrecidos por el proyecto, erogados a través de las peticiones que llegan al Contact Center e-Care, se refieren a acompañamiento, entrega de la compra y medicamentos, gimnasia a domicilio. L'e-Care es el centro del sistema porque es el sujeto capaz de generar relaciones positivas entre ciudadanos y servicios, leyendo las necesidades emergentes de la población frágil del Municipio de Ferrara.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor *social*

- Capacidad de identificar las necesidades: realización de un análisis formal de la situación de los ancianos en los territorios objeto de intervención. A partir de esta investigación que recoge los datos personales y demográficos, se identifica, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, la necesidad de intervenciones domiciliarias a nivel provincial. El análisis es integrado por una posterior investigación por parte de los operadores respecto a las exigencias que emergen durante la implementación del servicio.
- Capacidad de reforzar las relaciones formales: expansión de la asociación durante el proyecto, por una parte, mediante la extensión de las actividades en otras áreas territoriales (primero sólo en el Municipio de Ferrara, después en la Provincia) con la consecuente participación de otros individuos, por otra parte, mediante la identificación de asociaciones interesadas en otras necesidades expresadas por parte de los ancianos (por ejemplo, asistencia a enfermos de Parkinson); asidua participación a veces en la programación local, en particular en el marco de los planes de zona.

### Capacidad de generar valor *cultural* y de promover participación *cívica*

- Desarrollo de la actividad de *cross-fertilization*: Al interior del UISP de la Emilia-Romagna se ha promovido la difusión e intercambio de buenas prácticas acerca del tema; asimismo la capacitación de los ejecutores se lleva cabo a nivel de UISP nacional. A nivel europeo se inició un proyecto de intercambio de buenas prácticas en materia de gimnasia sueca y de capacitación técnica de los educadores en el marco del Programa europeo GRUNDTVIG con la participación del UISP de Ferrara con el proyecto "*Anziani in movimento*" como líder, y de partner provenientes de Lituania y Alemania.
- Presencia de una cultura de evaluación y transparencia: redacción del informe de seguimiento pedido por los organismos financiadores, suministro de un cuestionario de ingreso para los ancianos, compilación de una ficha de evaluación final a cargo del educador y de una ficha para evaluar el equilibrio y la marcha del anciano, suministro de un cuestionario metodológico para los profesores.

### Capacidad de generar *refuerzo institucional*

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: el proyecto está introducido en una amplia oferta para el apoyo a los mayores de setenta y cinco años, administrada a través de una *partnership* público-privada. Esto también se realizó en otros territorios de la provincia, más el de Municipio de Ferrara.
- Refuerzo intra-institucional: la experiencia ha favorecido el desarrollo de concienciación y del intercambio de percepciones entre diferentes instituciones (Municipios, ASL, Centros para ancianos, UISP).

### Mecanismos generadores de la innovación

Parece importante una concepción del servicio a la persona no dedicada tan sólo a la mera reactivación motora, sino también a las oportunidades de producción de bienes relacionales. Tal cultura de servicio, no restrictiva, desde el comienzo encamina la iniciativa y se traduce en opciones precisas de gestión y organización.

En particular se hace referencia a la capacitación de los ejecutores: no se trata tan sólo de las capacidades técnico-científicas adecuadas para encargarse de conducir a los ancianos a lo largo de un camino de actividades motoras que sean coherentes con los objetivos y las capacidades de los practicantes, sino también de las capacidades relacionales, como la conciencia acerca de las variables que influyen en el proceso de comunicación interpersonal, de la socialización, de las relaciones y de la escucha con las personas ancianas, que llegan a ser fundamentales para la calidad global del servicio.

Se señala también la capacidad de la UISP para desempeñar un papel proactivo en los casos de gobernanza local, en particular en las mesas redondas de los planes de zona. Tal capacidad de *networking* con diferentes organizaciones, obra en la calidad del sujeto portador de una cultura y de una planificación original (véase párrafo anterior), ha permitido el intercambio de una visión por parte de diferentes portadores de intereses públicos (municipios) y privados (fundaciones bancarias, centros para ancianos).

Este papel además ha hecho posible el reconocimiento de la iniciativa, por parte de la Administración Pública y de las otras entidades involucradas, como actividades de carácter eminentemente social, llevadas a cabo mediante el ejercicio físico de las personas ancianas.

**- RAEE IN CARCERE -**

**SUJETO PROMOTOR:** Iniciativa Comunitaria Equal Pegaso, Administración Penitenciaria, Hera Spa.

**PARTNERSHIP:** Partner Transversales: Región Emilia-Romaña, Administración Penitenciaria, Grupo Hera; Partner Bologna: Entidad de Formación Cefal, Coop Social It2, Cárcel de Encausados de Bologna, Consorcio Ecodom, Asociación Sara, Dismeco Sas, Provincia de Bologna, Municipio de Bologna; Partner de Forlì-Cesena: Entidad de Formación Techne, Coop Social Gulliver, Consorcio Ecolight, Centro de Servicios Raee, Cárcel de Forlì, Dirección Provincial del Trabajo, Provincia de Forlì-Cesena, Municipio de Forlì, Cna, Legacoop, Confcoop, Cclg Spa; Partner de Ferrara: Coop Social Il Germoglio, Cárcel de Ferrara, Consorcio Ecodom, Asociación Sara, Dismeco Sas, Provincia de Ferrara, Municipio de Ferrara.

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena



**Descripción del proyecto**

El objetivo del proyecto "RAEE in Carcere", iniciado en 2005 en el marco de la Iniciativa Comunitaria Equal Pegaso (acabada a fines de 2007), promovida por la agencia Techne sspa, es promover la inclusión socio-laboral de las personas desfavorecidas por ejecución penal, con el fin de favorecer su retorno a la legalidad y a la vida civil de la comunidad. En colaboración con las instituciones, el proyecto promueve la participación activa de la economía social y la alianza con el sistema profit territorial, para apoyar la continuidad de las iniciativas y de la valorización del empeño social de las empresas. Especificadamente, en las tres provincias involucradas (Bologna, Forlì y Cesena) las personas detenidas se ocupan diariamente en los talleres administrados por las cooperativas sociales, adecuadamente preparados y equipados con tecnologías apropiadas para el desmontaje de los RAEE (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos) provenientes de las plantas de almacenamiento. Tras una fase inicial de capacitación/práctica, los trabajadores son contratados por las cooperativas sociales y adecuadamente remunerados, también con la asistencia de la contratación sindical, para poder contribuir al mantenimiento de las familias, a menudo en condiciones de grandes dificultades porque llega a faltar el jefe de familia y la fuente principal de ingresos. Las agencias de capacitación juegan un papel de *start up*, coordinación/acompañamiento y empalme global también de respaldo del nivel interinstitucional, además de las actividades iniciales de capacitación y de acompañamiento al trabajo. Los Consorcios de Productores pagan a las cooperativas sociales sobre base tarifaria de acuerdo al tonelaje y manejan todas las etapas anteriores y siguientes al desmontaje. El proyecto, a pesar de algunas dificultades atribuibles a las tipicidades de sistema carcelario, en primis, el repliegue sobre sí mismo y la consecuente desconfianza hacia los *input* provenientes del exterior, consigue imponerse en los tres territorios, adaptándose cada vez a los cambios interiores y exteriores. En 2008 el proyecto entra en la segunda fase: con la finalización del Equal llega a ser determinante el apoyo de las instituciones, con el fin de asegurar la continuidad del proyecto, garantizando su gestión y coordinación en ausencia de financiaciones. Además, a raíz de la nueva legislación sobre los RAEE que responsabiliza a los fabricantes de productos eléctricos por el ciclo completo de vida del producto, entran en el patneriado dos nuevos partner, es decir, los consorcios nacionales que se encargan de la administración de los residuos.

Los detenidos involucrados en la fase de "capacitación teórica/práctica" fueron 25. Desde el arranque de las experimentaciones han sido capacitadas 17 personas especializadas y hoy son 12 las personas contratadas en los talleres, remuneradas o indemnizadas por las operaciones de desmontaje y pretratamiento RAEE, que han dado vida a una actividad profesional productiva. La cantidad de RAEE no peligrosos gestionados hasta hoy por los 3 talleres es de unas 500 toneladas/año, con una meta de

recuperación > 85%.

### Valores generados por la innovación social

#### Capacidad de generar valor *social*

- Capacidad de identificar las necesidades del territorio: uno de los resultados principales logrados en el proyecto Equal, está representado por un estudio de factibilidad en el territorio de referencia, en el que surge la necesidad, junto a la oportunidad, de poner en marcha una colaboración con la cooperación social para administrar las unidades productivas y llegar luego a una contractualización estable del personal introducido también con la ayuda de los sindicatos.
- Capacidad para reforzar las relaciones formales: nacimiento, ampliación (durante el desarrollo del proyecto) y consolidación de una red de partner articulada y heterogénea (organizaciones del tercer sector, entidades públicas, empresas lucrativas), caracterizada por un sistema abierto de gobernanza.
- Consolidación de las relaciones institucionales: constitución de la oficina regional de monitoreo.
- Capacidad de manejar relaciones informales: algunos individuos de la red han activado canales relacionales de tipo informal que han llegado a ser muy importantes para la realización de actividades de planeación.

#### Capacidad de generar valor *cultural y de promover participación cívica*

- Animación de la comunidad: organización de encuentros y eventos con la comunidad de referencia, dirigidos a sensibilizar sobre el tema de la integración laboral de las personas en estado de detención.
- Desarrollo de actividades de *cross-fertilization*: el encuentro de culturas organizativas muy diferentes (en particular la administración carcelaria) ha producido una adaptación mutua de las metas y modalidades organizativas.

#### Capacidad de generar valor *medioambiental*

- Todo el proyecto está basado sobre lógicas de conservación y valoración del medioambiente, a través de la realización de una actividad de recuperación de materiales.

#### Capacidad de generar *refuerzo institucional*

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: el valor del proyecto ha sido reconocido por las instituciones locales. En particular el 25 de octubre de 2007 la Región Emilia-Romaña promueve un primer "Acuerdo Marco Territorial para el start-up de actividades para el tratamiento previo de los RAEE dentro y fuera de las Cárceles"; el 26 de mayo de 2009 se logra el consiguiente "Protocolo de Acuerdo" para promover la continuidad del proyecto uniendo los objetivos comunes del partenariado. Otros protocolos/convenciones a nivel local han permitido a los partner poner a punto y empalmar el proceso de administración compleja de cada uno de los talleres.
- Refuerzo intrainstitucional: la experiencia ha permitido el desarrollo de sensibilización e intercambio de ideas entre las diferentes instituciones y organizaciones.

#### Capacidad de generar *valor económico*

- La actividad, de tipo empresarial (espíritu de empresa social), permite obtener una renta a las personas detenidas.
- Ahorro para la administración pública generado por la introducción laboral de personas detenidas.

### Mecanismos generadores de la innovación

Se advierte la presencia de personas pertenecientes a diferentes organizaciones partner (Hera, Entidades Locales, Cooperativas Sociales) que han trabajado en base a un elevado grado de motivación intrínseca y han profuso un empeño superior al pedido por el rol a ellos asignado en el marco de la partnership (a veces quitando tiempo a la propia actividad en sus respectivas organizaciones). Esto ha apoyado de forma relevante la resistencia de la partnership en los momentos de dificultad encontrados durante la implementación del proyecto; asimismo, ha permitido identificar las soluciones operativas que han sido un elemento vital para lograr los objetivos hasta ahora obtenidos por la iniciativa.

Además se evidencia la capacidad de las personas encargadas de la coordinación de la red para realizar una combinación eficaz de recursos públicos y privados (tanto en términos de concesión del servicio como su implementación), para la erogación de un servicio de interés general.

Se detecta en concreto una capacidad de composición y resistencia de las relaciones en diferentes niveles institucionales y territoriales (capital de relaciones que, en la literatura socio-económica, se define capital social *bridging*), que resulta ligada a un específico conocimiento de *networking*. Dicho conocimiento se muestra eficaz para valorar los elementos positivos, como por ejemplo la motivación de algunas personas involucradas y atención de las instituciones sobre el tema de la incorporación de personas detenidas.

Finalmente, la articulación temporal de las actividades ha sido adecuada a las exigencias del proyecto, demostrándose importante para algunos aspectos complejos, habiendo tenido que armonizar los intereses, la cultura organizativa y las exigencias de la administración carcelaria con los objetivos generales de la iniciativa. Debe hacerse hincapié en el trabajo de coordinación con los consorcios nacionales, que representan a los clientes de la actividad, de quienes el proyecto obtiene los recursos económicos para su propia sostenibilidad.

Dichas actividades, para que sean eficaces, han requerido la construcción de reservas suficientes de capital social *bridging* como recurso fiduciario y conocimiento funcional para la definición compartida en el proceso de planificación y de su implementación.

- ANZIANI IN RETE -

**SUJETO PROMOTOR:** Asociación de Coordinación de Centros sociales y huertos de Carpi

**PARTNERSHIP:** Centros de promoción social: Gorizia, Graziosi, B. Losi, Cibeno Pile, Guerzoni; Centros Sociales para Ancianos y Huertos: Tommaso Righi y Villa Glori; Asociaciones de Promoción Social "Il Faro" y "Il Ponte"; el Comité Municipal "Soggiorni e vacanze Anziani"; Parroquias del Duomo, San Francesco y San Niccolò; Movimiento Tercera edad; Banca del tempo; Municipio de Carpi – Consejería para las Políticas Sociales; Órgano Consultivo del Voluntariado; Sociedad Cooperativa Social SOFIA.

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Municipio de Carpi y poblaciones.



### Descripción del proyecto

La actividad de "Anziani in rete" se desarrolla en tres macrofases: la investigación, la constitución de grupos de trabajo/asociaciones y la puesta en red de las mismas. El proyecto nace en 2003 a raíz de un sondeo para determinar las necesidades de los ancianos mayores de 75 años residentes en el municipio de Carpi. La encuesta es promovida por la Consejería de los servicios sociales y llevada a cabo por voluntarios (de 60 a 80 años) de los centros sociales Ancescao, de las parroquias y de la Banca del Tempo, entrevistando a miles de ancianos en tres periodos diversos y en tres zonas diferentes de Carpi. De la investigación emergen tres principales áreas de necesidad: transporte, compañía y relaciones sociales, animación. Concluida la encuesta los voluntarios, a raíz de la dificultad del Municipio para afrontar una demanda tan específica, decidieron implementar iniciativas de apoyo para satisfacer las necesidades que surgieron, constituyendo Asociaciones de Promoción social, a partir de realidades ya estructuradas como los centros sociales. En 2003 nace "Il Faro" en la zona sur de Carpi; en 2004 "Il Ponte" que funciona en el centro de la ciudad; luego, tras la financiación de la Cassa di Risparmio di Carpi en 2006, se desarrolla "L'Ancora" en la zona de Cibeno-Pile. Las principales actividades de los voluntarios son: transporte para las citas médicas, para visitar el cementerio, para ir a misa, etc; actividades de socialización en los centros Ancescao o en las respectivas viviendas, apoyo telefónico. Para este fin, se activaron cursos de capacitación para todos los voluntarios: de informática; sobre la situación de los ancianos; para choferes, encargados de acompañar a los ancianos. En 2006, gracias a la intervención de la Cassa di Risparmio di Carpi, se financia el proyecto "Anziani in rete" (con un aporte total de € 75.000), elaborado por la Cooperativa Social Sofia y finalizado a la puesta en red de las experiencias y de los recursos de las tres asociaciones. Recientemente, bajo la cobertura de "Anziani in rete" se ha constituido una asociación por la unión de tres grupos de voluntarios, para optimizar el uso de los recursos, reforzar la red, estimular otros centros sociales a activarse.

En el año 2009 las intervenciones por parte de los grupos fueron 4519, entre transporte, compañía y actividades varias; los voluntarios son 32 frente a 145 usuarios cubiertos.

El proyecto no tiene respaldo financiero por parte de las instituciones públicas, pero la administración municipal se comprometió a firmar un convenio, sabedor de la dificultad encontrada para dar respuesta adecuada a este particular tipo de necesidad. El Municipio ha jugado un papel importante como motor para poner en marcha el proyecto, que luego se desarrolló gracias a la capacidad de los voluntarios y, posteriormente, legitimando las actividades y los actores comprometidos.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de generar valor social

- Capacidad de lectura de las necesidades del territorio: el proyecto nace gracias al análisis y mapeo de la necesidad.
- Capacidad de reforzar las relaciones formales: presencia de una red de partner articulada a raíz de la expansión del proyecto a más territorios y por la participación de los centros Ancescao en el Órgano consultivo del Municipio para problemas sociales; fortalecimiento de las relaciones entre los sujetos de la partnership y la apertura a nuevas colaboraciones con asociaciones del tercer sector (Alice y USHAC).
- Aumento del voluntariado como elemento determinante de todo el proyecto.
- Capacidad de relación con los beneficiarios: hubo participación, aunque parcial, incluso de aquellos que inicialmente habían gozado del servicio en calidad de beneficiarios, que en una segunda etapa se convirtieron en voluntarios del proyecto.
- Ampliación de la tipología de beneficiarios inicialmente prevista (ancianos) y otros sujetos (enfermos de Parkinson y personas discapacitadas por lo que respecta al transporte).

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: mediante eventos que remiten principalmente a las actividades ligadas a la Ancescao y al intercambio con otras asociaciones y temáticas afines en la sede del Órgano consultivo municipal.
- Desarrollo de actividades de *cross-fertilization*:
  - desarrollo de procesos de aprendizaje interior y de reflexión sobre la cultura organizativa respecto a la colaboración con diferentes organizaciones: a continuación de algunos estímulos provenientes tanto de la toma de conciencia de la necesidad de mayor visibilidad para el proyecto, como por la demanda de optimización del uso de los recursos por parte de la entidad financiera y de la institución, los grupos decidieron constituirse en una única asociación;
  - generación de nuevos conocimientos ante los voluntarios gracias a cursos de informática, culturales y para choferes ofrecidos en el proyecto.
- Presencia de cultura de evaluación y de transparencia: después de las primeras experiencias de capacitación, los choferes han redactado la Carta de Servicios de Transporte Social (2008).
- Realización de actividades de comunicación social para favorecer el conocimiento del proyecto en la comunidad de referencia (promoción online y a través de eventos).

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal:
- Reconocimiento del valor del proyecto por parte de las instituciones locales: el proyecto ha sido elaborado en coherencia con los objetivos programáticos del Plan Social de Zona del Distrito de Carpi. Asimismo, se desarrolla una actividad de información y orientación (Sportello Inform@nziani), en colaboración con la ventanilla social del municipio de Carpi, Ventanilla NEMO y la ventanilla AUSL de Carpi;
- se firmó un protocolo de acuerdo con el Municipio de Carpi.

### Capacidad de generar valor económico

- Activación de recursos económicos: La Fundación Cassa di Risparmio es la principal entidad financiadora del proyecto. La premisa para cada financiación es dada por el elevado nivel de desarrollo de los centros sociales para los ancianos. Contribuyen financieramente también la asociación Alice con la que existe un acuerdo para el transporte de enfermos de Parkinson y de los usuarios mediante donaciones no siempre constantes. A estas intervenciones se añaden algunas iniciativas de autofinanciación típicas de la tradición de los centros sociales.
- Activación de recursos no económicos: el proyecto utiliza estructuras logísticas y operativas con los Centros Sociales partner del proyecto.



### **Mecanismos generadores de la innovación**

El proyecto "Anziani in rete" representa una verdadera acción generada "desde abajo", caracterizada por una dimensión territorial de vecindad. El proyecto adquiere un posterior significado frente a una toma de conciencia por parte de la administración pública al no estar en grado de satisfacer las nuevas necesidades emergentes en un grupo de la población situada en una "zona gris" (ancianos solos pero autosuficientes, por lo tanto, no asistidos directamente por las ASL). Un aspecto importante en este sentido ha sido la capacidad de los actores ya existentes en la comunidad, o en centros sociales, de revisar su propio papel y actividades a la luz de nuevas necesidades que hasta ahora no habían surgido de manera así explícita. Esta "adaptación" se ha traducido no sólo en una modalidad diferente de organización, sino también en una visión diversa de la cultura misma del voluntariado y su mejoramiento en términos de eficiencia y valorización de las capacidades.

Esto también ha sido posible gracias a algunas características particulares del contexto territorial de referencia y a la madurez y receptividad hacia ciertos temas. En Carpi, en efecto, los centros sociales fueron construidos hace 30 años por el Municipio. Con el crecimiento, los centros han decidido invertir, reestructurando la sede actual de las Asociaciones del voluntariado. La Fondazione de la Cassa di Risparmio desde siempre ha reconocido el valor de los centros sociales, no solo como realidad dedicada a momentos recreativos, sino también como apoyo real para los ancianos.

La realización ha sido posible gracias a la presencia de personas que han trabajado por una motivación intrínseca por el tipo de proyecto. A ello se asocia la presencia de algunas figuras de referencia cuyo liderazgo resulta fuertemente orientado por valores ligados al sentido cívico y al bienestar de la colectividad. Tal presencia ha garantizado en el tiempo la difusión de dichos valores y la posibilidad de vincularlos en formas coherentes con las necesidades identificadas.

Una característica adicional del proyecto está ligada a la creación de una red (compuesta por diferentes stakeholders, centros de promoción social, parroquias y voluntarios), que permitió un manejo adecuado tanto de los aspectos organizativos como económicos, sintetizando en una visión compartida, los diferentes ámbitos de intervención. La introducción de sistemas informáticos actuales (uso de internet para poner a las personas en red) y de adecuados recorridos de capacitación, ha permitido alcanzar un estándar de comportamiento por parte de los voluntarios en la erogación de los servicios.

Por último, se evidencia la potencial replicabilidad del modelo: partiendo de un simple distrito se realizan una serie de operaciones cuya puesta en marcha obedece a un modelo verdadero exportable en el mismo territorio.

## - FAMIGLIE E SOLIDARIETÀ -

**SUJETO PROMOTOR:** Asociaciones: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav, Gruppo idee nuove, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.

**PARTNERSHIP:** Agesci Castelnuovo, Banca del Tempo de Vignola, Banca del Tempo de Spilamberto, parroquia de Brodano, parroquia de Mulino, ASP Giorgio Gasparini, Centro para las Familias de la Unione Terre del Castelli.

**ÁMBITO TERRITORIALE:** Distrito de Vignola



### Descripción del proyecto

El proyecto, nace en 2004 después de la apertura del Centro para las Familias de la *Unione Terre di Castelli*, cuya finalidad principal es definir un recorrido para conocer, hacer conocer y poner en red las diferentes experiencias, tanto públicas como privadas, dirigido a las familias con menores en el territorio, y tiene como beneficiarios: las asociaciones, la administración municipal, las familias italianas y extranjeras residentes. La colaboración con el Centro de Servicios de Voluntariado de Modena permitió la definición técnica del recorrido y las modalidades organizativas para su administración. El proyecto está articulado en dos fases de trabajo:

1) la lectura compartida de lo existente (cambios sociales y los sujetos involucrados en el proyecto qué entendían por familia de referencia), mediante un recorrido de autoformación que condujo a definir espacios de confrontación recurrente, a identificar necesidades compartidas, a crear sinergias entre las diferentes asociaciones y el sector público.

2) la definición de intervenciones estructuradas como la investigación y creación de herramientas y modalidades de hospitalidad a favor de familias llegadas recientemente al territorio. *Savignano sul Panaro* ha constituido el territorio de experimentación de todo el estudio.

El enfoque utilizado para definir nuevos servicios se demostró muy innovador, caracterizado por un diseño participado entre sujetos públicos y del privado social. Dicho enfoque permitió reforzar la red territorial a través de metodologías estructuradas y coherentes de trabajo y el logro de niveles de aprendizaje continuo que han favorecido por una parte ideas y culturas compartidas y por otra, herramientas y modalidades operativas de alto impacto en el territorio. Asimismo, la puesta a punto de un sistema de evaluación compartido y formalizado permite un alto grado de transferencia del enfoque y del recorrido a otros lugares del territorio.

El proyecto es también expresión de la voluntad de representar un nivel de gobierno municipal fuertemente impulsado por la administración pública (e intra-municipal) importante para mejorar y ampliar la producción de servicios, la racionalización de los recursos económicos instrumentales y humanos de un territorio. El Municipio de Savignano sul Panaro y el Centro de Servicios del Voluntariado de Modena han cofinanciado el proyecto durante su duración. La administración pública, a través de sus estructuras ha participado activamente en el manejo de las actividades (la oficina de registro, por ejemplo, ha dado a conocer los nombres de los nuevos residentes, y la invitación a los *focus group* ha sido enviada por parte de las asociaciones y por la administración pública), en las fases de actuación y en la puesta a punto de las herramientas finales que han llegado a ser parte integral de la oferta de servicios.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de producción de valor social

- Articulación y consolidación en el tiempo de la partnership: las relaciones entre los sujetos de la partnership se han consolidado y estructurado mediante modelos de lectura de lo existente y programando y evaluando en itinere las acciones a promover. Con este trabajo se ha brindado al territorio la posibilidad de crecer, dialogar, proporcionando herramientas para gestionar procesos participativos y de acogida como respuesta a cambios sociales importantes como el fuerte incremento de la tasa de inmigración y la transformación de los tipos de familia. Las nuevas adquisiciones de conocimientos han admitido cambiar el modo de trabajar desplazando el eje del trabajo del binomio necesidad expresada/respuesta, al binomio promoción del bienestar/prevención de la necesidad, a través de la comparación, escucha, acompañamiento de las familias.
- Aumento de la capacidad de relacionarse entre los beneficiarios finales: mediante un sistema estructurado de intervención, el proyecto ha podido alcanzar e involucrar individuos heterogéneos e inicialmente no incluidos en el objetivo.
- El modelo de gobernanza del proyecto ha permitido asimismo, no sólo la participación en los procesos decisorios de los stakeholders, sino también, su efectiva participación en la definición de la actividad.

### Capacidad de producción de valor *cultural* y de *promuovere partecipazione civica*

- Por lo que respecta a los contenidos se trata de una iniciativa que afrontar de manera innovadora temas de gran relieve y actualidad, como los de integración y seguridad, no solamente como problemas de orden público, sino como cuestiones culturales de fondo, de respeto de los derechos y conocimiento de los deberes, de legalidad y de acogida, de conocimiento y de solidaridad.
- Generación de nuevas capacidades a través de un recorrido estructurado con la ayuda de metodologías innovadoras: para los recorridos de autocapacitación se necesitaron 4.500 horas/hombre con más de 150 encuentros entre el grupo técnico, y ampliado ha permitido adquirir ideas y herramientas compartidas (para leer necesidades) generando recorridos operativos (ejemplo, la acogida de familias italianas y extranjeras recién domiciliadas que se establecen en el territorio de la Unión Terre di Castelli) y definiendo buenas prácticas transferibles (la experimentación territorial).
- Construcción de un sistema abierto a través de una metodología fuertemente vigilada de gobernanza de las actuaciones: la activación de un espacio de confrontación estable, en el que asociaciones y servicios puedan discutir de las problemáticas locales, ligadas no sólo a las familias y colaborar a nivel informativo, para facilitar el intercambio y elaboración de conocimientos y competencias de los sujetos involucrados, o a nivel interactivo, para facilitar el conocimiento recíproco y la colaboración.

### Capacidad de reproducir una *consolidación institucional*

- Las prácticas participativas, además de reforzar las relaciones entre la institución pública y las asociaciones, han determinado un fuerte cambio en la cultura de la institución. La necesidad expresada por los ciudadanos de mayor apoyo por parte de la Administración Municipal y por todos los actores del territorio que puedan contribuir a reforzar los procesos comunitarios y participativos, han sido tomados como base para la revisión de los servicios erogados.
- Fuerte manifestación de interés y participación en la reproducción de la experiencia en otros territorios de la circunscripción.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

La filosofía que acompañó el proyecto fue la de utilizar nuevas praxis y herramientas a través de mejoras de lo existente y la implicación desde la fase de diseño de todos los portadores de intereses presentes en el territorio. Acciones capaces de desarrollar procesos participativos reconstruyendo ideas compartidas e integrando culturas diferentes.

El recorrido integrado representó un recurso vital para el desarrollo del proyecto y al mismo tiempo se manifestó como "buena praxis" a seguir para el logro del mismo. La planificación participada permitió construir una oficina que sigue programando y evaluando *in itinere* las actividades a promover.

El refuerzo de la red no se ha dejado a actividades espontáneas, sino ha pasado a través de un camino estructurado y vigilado con metodologías de fuerte impacto tanto en las dinámicas como en los contenidos operativos. La inversión total supera los 80.000 euros y es la manifestación de una precisa tesis estratégica que identifica su elemento distintivo en la relación desarrollo de saberes/desarrollo de redes.

Se trata de la creación de una cultura compartida (recuperación de la historia y recorridos, confrontación de las diferencias, nuevas ideas e identificación de lo existente, identificación de espacios operativos colectivos), entre sujetos del privado social y la administración pública, que ha permitido mantener un camino similar, articulado y no carente de criticidades (el abandono de algunas asociaciones, la inclusión de otras). El aumento de competencias y de saberes incidió en la eficacia de las intervenciones, creando y estructurando sobre todo una modalidad relacional diferente entre los varios sujetos o bien un "sentimiento común" transversal a las instancias sociales presentes en el territorio.

## PEQUEÑOS MEDIADORES CRECEN -

**SUJETO PROMOTOR:** Centro de Servicios del Voluntariado de Modena

**PARTNERSHIP:** Municipio de Modena (Consejerías políticas sociales, Centro para extranjeros, Proyecto Città Sicure, Órgano consultivo para extranjeros, Órgano consultivo del tercer sector), Centro Servicios del Voluntariado de Modena

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Municipio de Modena



### Descripción del proyecto

El proyecto toma forma a finales de los años 90 como logro de una reflexión sobre el tema de la convivencia dirigida por grupos informales de ciudadanos y asociaciones en el municipio de Modena, en un contexto de fuerte crecimiento de problemáticas sobre el conflicto intergeneracional e intercultural.

La necesidad de construir un mapeo compartido del territorio sobre el tema de la gestión del conflicto intercultural e intergeneracional es detectado por el Centro de Servicios del Voluntariado (CSV) de Modena (activo en el territorio desde 1985 como Ventanilla del voluntariado), que, empleando recursos propios e involucrando a otros sujetos (asociaciones de promoción social, círculos, parroquias y el Municipio de Modena), inicia un recorrido de capacitación específico, llamado "redes de mediación".

Los mediadores así capacitados alimentan una actividad de voluntariado que en el tiempo se formaliza y concretiza en dos experiencias, diferentes pero pensadas para trabajar en sincronía, la primera para resolver problemáticas ya surgidas (ex-post), la segunda para prevenirlas (ex-ante):

- 1) estructuración del Centro de Mediación Social (CMS), en convenio con la Consejería de las políticas sociales del Municipio de Modena. Al principio manejado por CSV, en el año 2007 el Municipio confía su administración a la cooperativa Mediando<sup>17</sup>;
- 2) puesta en marcha de caminos de sensibilización y prevención en los colegios (y luego en las cárceles), sobre el tema de la mediación (proyecto "Piccoli Mediatori Crescono", PMC).

Por un lado, PMC se difunde capilarmente en el territorio con la adhesión de un número creciente de colegios, por el otro se perfecciona, ajustándose en base a las necesidades manifestadas poco a poco por los usuarios, por ejemplo, abriéndose también a los padres, que se convierten en parte activa del proyecto y en algunos casos deciden financiar lecciones adicionales al curso. Se fortalece el vínculo con el Centro de Mediación Social que acoge y aconseja a los docentes, padres y ciudadanos en situaciones de necesidad. También en términos de temáticas se asiste a ajustes progresivos: las macrodinámicas sociales vividas por el territorio debido al aumento de la población extranjera que entra, acaban por reflejarse en contenidos del proyecto y en los mediadores. Asimismo con el apoyo del conocimiento y la experiencia de la Asociación *Interanga*, los cursos tienden a focalizarse mayormente sobre temas del conflicto intercultural. Desde el 2003 el proyecto abarca otros contextos como las cárceles y *casas trabajo* (para presos que de día trabajan y de noche duermen en la cárcel).

Desde 2001 hasta 2009 PMC ha involucrado 26 colegios de primaria y 10 colegios de secundaria de primer grado, para un total de 336 clases y casi 8.000 estudiantes. Se han realizado 6 cursos de capacitación para los docentes, 21 cursos de sensibilización para los padres y 15 talleres en los institutos carcelarios/casa trabajo. Actualmente el sujeto que coordina la iniciativa es la cooperativa

<sup>17</sup> La cooperativa Mediando es fundada en 2007, dando forma jurídica a una red de relaciones sustancialmente ya arraigada. Actualmente Mediando ofrece servicios de capacitación, mediación y consejería, coordina el proyecto PMC, administra el CMS del Municipio de Modena y ofrece asesoría a diferentes Municipios (Reggio Emilia, Verona etc.) que desean abrir centros análogos.

Mediando, en cambio CSV queda como titular del proyecto, en calidad de contraparte del Municipio en el Protocolo de Acuerdo antes del proyecto. Financiadores del proyecto son el Municipio de Modena (Consejería para las políticas sociales) con unos 3.000 euros y el CSV (2.000 euros). La Consejería a la Enseñanza del Municipio de Modena sostiene el proyecto mediante el Multicentro Educativo MEMO, que se encarga de la capacitación de los docentes, pone a disposición 1.000 euros. Asimismo, la Región Emilia-Romaña invierte unos 6.000 euros a través de la Convocatoria Seguridad.

### Valores generados por la innovación social

#### Capacidad de producción de valor social

- Elevada capacidad de lectura de las necesidades del territorio: el sistema de gobernanza de las intervenciones de tipo inclusivo, o bien, receptivo frente a input provenientes del exterior. En este sentido el proyecto procede por evoluciones y ajustes sucesivos.
- Presencia de una partnership público/privada amplia y en progreso, flexibles, abiertas a nuevos desarrollos y proyectualidades por parte de los stakeholders relevantes respecto al sector de intervención.
- Participación continuativa de personal voluntario en las actividades del proyecto.
- Clima relacional entre operadores caracterizado por compartición y confianza.

#### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: actividades de sensibilización hacia temas y problemas del territorio.
- Desarrollo de procesos de aprendizaje interior y de reflexión sobre la administración de las actividades mediante el intercambio de saberes con otras organizaciones (involucradas en la actividad en varios niveles) fuera de esquemas rígidos de roles y funciones.
- Continuidad del proyecto: mecanismo endógeno de "regeneración" de la demanda y del elemento cultural, gracias a la apertura hacia instancias de la colectividad y a la incorporación continuativa en las actividades de voluntarios que después de un período de sostén llegan a ser parte activa en la planeación del servicio.

#### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Reorientación de las políticas del territorio respecto al tema de la mediación de los conflictos intergeneracionales y (sobre todo) interculturales.
- Reconocimiento del valor del proyecto por las instituciones locales, *in primis*, el Municipio de Modena.
- Desarrollo de concienciación, conocimiento, compartición de ideas, prácticas de colaboración respecto al sector de intervención, dentro de una institución o entre diferentes instituciones: el proyecto es fruto de una visión común entre institución y asociacionismo, público y privado, enfoque profesional y aporte voluntario (véase "redes de mediación"). El Municipio mantiene un papel formal ("facilita"); la programación del servicio es competencia de Mediando y por ello abierta a los estímulos de la "sociedad civil" como demostración de una relación de confianza entre las partes, resistente y consolidado.

#### Capacidad de generar valor económico

- Promoción de un nuevo sujeto de espíritu de empresa social (Mediando), altamente especializado en términos de competencias, que se coloca como interlocutor tanto de la administración pública como del privado.
- Activación de recursos económicos y grado de autonomía por la financiación pública: PMC depende desde el principio de la financiación pública. No obstante ha demostrado a través de los años que puede liberarse de los recursos públicos; en diferentes ocasiones Mediando ha sido completamente competitiva en el mercado (véase Casa *Lavoro di Saliceto* y *scuole Guidotti*). Frente a recursos públicos disminuidos la iniciativa se expande: signo tangible que el proyecto ofrece una respuesta eficaz a una necesidad difundida y emergente en el marco de la colectividad.
- Activación de recursos no económicos: papel determinante de la contribución del personal

voluntario. Gobernanza de red que permite intercambio de personal (además de la compartición de espacios y estructuras) entre sujetos jurídicamente diferentes (CSV, CMS, Asociaciones de mediación cultural etc.).

### **Mecanismos generadores de la innovación**

La administración pública reconociendo el tema de la mediación de los conflictos intergeneracionales e interculturales como propios, ha favorecido el cambio en formas y organizaciones diferentes en base a las exigencias que luego y en los diferentes lugares se ha ido gradualmente manifestado. El elemento cultural, una vez surgido (reconocido), crece en sí mismo y se expende, favorece el éxito, en tiempos más o menos prolongados, de sujetos sociales que lo emplean o lo hacen productivo, llamando la atención, recursos y ejerciendo influencia.

Un mecanismo similar de aprendizaje valorial y organizativo necesita de cierto lapso de tiempo para cumplirse y extender sus efectos: durante ese tiempo los desarrollos proyectivos han sido controlados constantemente, siendo fuerte la línea guía hacia los objetivos de base antes de la iniciativa.

En calidad de principio inspirador del diseño del servicio e impulso continuo a la renovación, un papel fundamental ha sido la actitud de apertura a las exigencias provenientes "desde abajo" en manos del CSV y de la cooperativa Mediando (en forma de incorporación de personal voluntario capacitado y haciéndolo participante de la gestión de las actividades).

- SONO MENTRE SOGNO - SMS -

**SUJETO PROMOTOR:** Fundación Cariparma  
**PARTNERSHIP:** Forum Solidarietà, Consorcio de Solidaridad Social, Diócesis de Fidenza, Caritas Diocesana de Parma  
**ÁMBITO TERRITORIAL:** Distritos Sociales de Parma y Fidenza (Mezzani, Torrile, Colorno, Sorbolo, Parma, Salsomaggiore, Fidenza, Fontanellato, Fontevivo, Noceto, Sissa, Treccasali)



### Descripción del proyecto

En 2007 la Fundación Cariparma promueve el proyecto (que es también sujeto financiador) identificando el partenariado directamente y sin convocatoria y asumiendo desde el principio un enfoque dirigido a la participación y la valorización de los actores territoriales. La red ha involucrado a más de 50 sujetos entre cooperativas sociales, parroquias y asociaciones de voluntariado y/o de promoción social y ha sido organizada en tres Mesas redondas de co-diseño territorial, con el apoyo de siete organizaciones principales y por un comité de coordinación que responde a los sujetos promotores. El objetivo principal ha sido contrarrestar y sobre todo prevenir toda forma de inadaptación juvenil y de promover el bienestar de los/las jóvenes de Parma entre los 11 y los 18 años de edad; destinatarios indirectos han sido las organizaciones del tercer sector que operan en el sector educativo, las funciones educativas de colegio y familia, las instituciones.

El proyecto se ha distinguido por su metodología llamada "desarrollo de comunidad", caracterizada al principio por una fase de reflexión sobre el concepto de bienestar con la participación de los responsables de las organizaciones del tercer sector, los educadores y los jóvenes y luego por la constitución de Mesas redondas Territoriales para el diseño efectivo de las intervenciones identificando y compartiendo las prioridades de trabajo para los respectivos territorios. Estas últimas se presentaron públicamente el 31 de octubre de 2007 en el seminario "*Fra i Giovani, tante giovinezze. Idee a confronto per un impegno comune*" ("Entre los jóvenes, tanta juventud. Ideas frente a un compromiso común"), un momento público de encuentro y compromiso entre el tercer sector, el territorio, las administraciones y las instituciones locales.

En la lógica del objetivo característica de las Mesas Territoriales se considera fundamental la conexión con las Instituciones locales y con los "*Piani di Zona*" (Planes de Zona) comenzando por la toma de responsabilidad recíproca, tejen un sistema en conexión, que no es doble sino que dialoga. Las acciones proyectadas por las Mesas Territoriales están alrededor de algunos temas fundamentales que caracterizan la actividad del SMS en los territorios:

1) los talleres SMS: tipo de taller social y cultural juvenil calificado por un modelo de gestión participativo basado en el protagonismo de los jóvenes acompañados por educadores adultos y dirigido a promover formas de auto-organización. Los jóvenes contratados en los Talleres en gran parte pertenecen a familias inmigrantes de origen italiano, europeo y extra europeo.

2) SMS&family: un conjunto de caminos focalizados en la familia-recurso, o sea, una familia que no requiere sólo servicios, sino que tiene exigencias, plantea preguntas y problemas abiertos, y que consultando el servicio co-construye la definición de los problemas y los caminos resolutivos. Esta metodología ha permitido:

- sostener un proceso para realizar acciones y eventos para movilizar las relaciones positivas en las familias y entre ellas, poniendo los núcleos familiares en el centro de un proceso de *empowerment* comunitario que les ha visto actores protagonistas y ha reforzado así la cohesión e inclusión social;
- desarrollar una estrecha relación entre las acciones de comunidad y los servicios que respondan a

- necesidades de las familias para acceder a las ventanillas de manera natural y no desaprobada;
  - promover la solidaridad entre las familias y fortalecer los lazos entre la familia y la comunidad de la que se forma parte;
  - estructurar recorridos de capacitación según las necesidades de las familias.
- 3) *Multimediabus e radio officina* (Autobus multimedial y radio taller): furgón equipado para actividades multimediales para llevar al territorio prácticas educativas de participación y protagonismo. Las actividades educativas que prevén el uso del lenguaje multimedial son coordinadas, comunicadas y puestas a disposición en el sitio web internet [www.radiofficina.it](http://www.radiofficina.it), sede virtual de la radio web y sitio del trabajo educativo llevado a cabo en los territorios ciudadanos.

### Valores generados por la innovación social

#### Capacidad de producción de valor social

- La constitución de las Mesas redondas territoriales concretiza el compromiso sinérgico de las realidades educativas de un territorio reconocidas como un recurso colectivo tanto para la lectura de necesidades como para el co-diseño de las intervenciones y su realización. El proyecto parte de las organizaciones del tercer sector para saber no solo qué se hace, sino cómo y por qué se hace, la pregunta principal a la que se responde es ¿"qué cultura apoya la intervención del tercer sector en el malestar y en el bienestar para llegar a definir qué cambio es posible?".

#### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- El proyecto SMS persigue dos líneas de trabajo muy conectadas entre sí: por un lado afloramiento, compartición y reelaboración de los modelos culturales, y por otro, acciones concretas con y para los jóvenes. En este sentido el proyecto se comprende y se vive como base de ideas que contribuye a la construcción de modelos de lectura y comprensión de las realidades juveniles, para llevar a la sociedad y a las organizaciones que la componen a interrogarse, partiendo de su ánima social, sobre los presupuestos que orientan y dan significado a las acciones. Esto resulta posible dándose un espacio de recomposición alrededor de una multiplicidad de puntos de vista y aceptando el reto de un cambio cultural profundo, importante para producir raíces y dar continuidad efectiva y de pensamiento a los modelos de intervención y a los objetos de trabajo. Junto con ello surge la necesidad de convertir el pensamiento construido en acciones concretas: reconociendo la necesidad urgente de los fenómenos, de las necesidades del territorio y de los jóvenes, de una condición ya profundamente comprometida en la que se percibe la necesidad de respuestas concretas. En cuanto al método, es relevante el empleo de una metodología que responda a los asuntos de la iniciativa. La metodología del desarrollo de la comunidad permite:
  - participación de los destinatarios en la fase de decisiones y gestiones del proyecto;
  - diferenciación de los contextos de intervención (espacios agregativos estructurados, colegios, lugares informales, calles...);
  - la diferenciación de los caminos educativos (trabajo educativo en grupos iguales, acompañamiento de casos individuales, iniciativas no estructuradas dirigidas a toda la comunidad, etc.);
  - participación de los stakeholder (Instituciones, Agencias educativas, Asociacionismo, padres) para analizar el contexto local, para identificar las prioridades educativas y para el seguimiento del proyecto;
  - la consolidación de un "cerco participativo" que se sedimente en el territorio y garantice la sostenibilidad futura del *Progetto Officine* (Proyecto Talleres).

#### Capacidad de generar refuerzo institucional

- El reconocimiento del valor del proyecto por parte de las instituciones locales representa uno de sus logros. Dicho reconocimiento se concretizó con la aceptación de los resultados operativos alcanzados por los sujetos que habían desarrollado las actividades en actos formales de programación como los *Piani di Zona* (Planes de Zona). En particular, en el Distrito de Fidenza el

proyecto puso las bases para el desarrollo de oportunidades agregativas dirigidas a los jóvenes y familias, no ofrecidas antes por los servicios.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

El Proyecto SMS representa una experiencia piloto de un proceso complejo de integración entre una Fundación de origen bancaria, Organizaciones del tercer sector y Entidades Públicas. Esto conlleva a una nueva visión de la cultura del territorio que pasa a través del reconocimiento del valor de sujetos que operan en ese territorio, confiándoles un papel proactivo en la solución de problemas, no solamente los erogadores de respuestas a las necesidades predefinidas. El modelo adoptado tanto en el plan de identificación inicial de los sujetos, como respecto a las metodologías elegidas, implica de hecho una profunda revisión de los mecanismos del estado de cuentas que consideren los resultados logrados a nivel de la calidad intrínseca de las acciones.

Los promotores tomaron la decisión de dejar a las asociaciones y entidades involucradas la libertad de identificar modalidades de trabajo y de relaciones nuevas, funcionales para llevar a cabo las actividades, para unir recursos y competencias y trabajar mejor en proyectos ya existentes. Dicha modalidad garantiza una mayor y profunda incidencia en el territorio, gracias a su fuerza surgida por elementos y formas de trabajo comunes y por la posibilidad de mantener en red las diferentes competencias interiores. A nivel de gobierno del proyecto, la decisión tomada por los promotores de dejar para ellos solamente la coordinación organizativa, reforzó adicionalmente el espacio de autonomía dejada a las entidades actuadoras.

Coherentemente con dichas tesis, la participación de las administraciones públicas se produjo sólo por las actividades reforzando la dinámica que conlleva a una propuesta entre los individuos del privado social y las instituciones.

Además, los mecanismos organizativos y gestionales del proyecto previeron adecuadas herramientas de seguimiento de cada actividad y de respuesta para la consecución de los resultados. La actividad de evaluación ex post realizada por la Fundación Zancan hace más practicable la repetibilidad.

## - ANZIANI E BAMBINI INSIEME -

**SUJETO PROMOTOR:** Unicoop cooperativa social

**PARTNERSHIP:** Proyecto bandera del Plan Estratégico para Piacenza "Visión 2020" promovido por el Municipio de Piacenza, Provincia de Piacenza, Cámara de Comercio. Apoyo económico Fundación de Piacenza y Vigevano, RER, Provincia de Piacenza. Colaboración con la Fundación O.N.F.S. Convenios con el Municipio de Piacenza, de Podenzano y de San Rocco. Partner financiero Cariparma

**ÁMBITO TERRITORIALE:** Provincia de Piacenza



### Descripción del proyecto

En la primera mitad del 2006 se ofrece la oportunidad a Unicoop, que desde 1986 se encarga de la administración de servicios sobre todo en los sectores de ancianos y primera infancia, para que tome en concesión por 20 años un inmueble en el centro de Piacenza, destinado a residencia de ancianos, propiedad de la *Opera Nazionale Familiari Sacerdoti*. El inmueble de 4.000 metros cuadrados y, debido al mal estado de conservación, requiere una completa reestructuración. Para Unicoop puede representar la oportunidad ideal de experimentación de un gran proyecto basado en el encuentro e intercambio intergeneracional entre ancianos y niños y para expresarse de manera libre e innovadora, a largo plazo, ya que hasta ese momento la actividad se desarrollaba principalmente a través de contratos de servicio. La cooperativa decide remodelar el inmueble creando una residencia de ancianos, un centro diurno para ancianos discapacitados y una guardería para niños entre los 3 y los 36 meses.

El proyecto es socializado y compartido con la instituciones locales que reconocen su importancia y su validez para introducirlo en los proyectos bandera de Piacenza 2020; el Municipio de Piacenza lo legitima, mediante convenio con Unicoop y reservando plazas de la guardería y del centro diurno. La inversión es grande: cuatro millones de euros; un millón pagado con financiaciones cruzadas en cuenta de capital (Región, Provincia, la Fundación Piacenza y Vigevano), los tres millones restantes fueron pagados por Unicoop con recursos propios y gracias a un préstamo de 2,5 millones de euros (de los que 700.000 de la Región a tasa 0).

El proyecto es premiado porque responde a una necesidad emergente en el territorio, y porque trabaja según una idea totalmente innovadora.

Unicoop subraya con orgullo, "*Anziani e bambini insieme*" (Ancianos y niños juntos) ha sido el primero de los 25 proyectos bandera seleccionados para llevarlo a conclusión, para demostrar que el tercer sector puede ser sinónimo de alto grado de profesionalismo y competitividad.

Actualmente la estructura hospeda 114 usuarios y 45 operadores (entre tiempo completo y medio tiempo): 40 plazas en la guardería (abierto en septiembre de 2007); 54 en la residencia de ancianos (abierto en septiembre de 2009) y 20 en el centro diurno (abierto en mayo de 2009).

### Valores generados por la innovación social

#### Capacidad de producción de valor social

- Respuesta a necesidades del territorio: la provincia de Piacenza paga un retraso respecto a las plazas disponibles en las guarderías (19 por cada 100 niños en edad de guardería, con respecto a la media regional de 33 por cada 100).
- Red de partner amplia y heterogénea: la cooperativa ha sabido solidificar alrededor del proyecto el consentimiento de las instituciones en diferentes niveles (local, provincial, regional), del privado económico, del mundo eclesiástico.

- Crecimiento del voluntariado: las actividades del proyecto se valen del aporte de algunos voluntarios (en particular en la residencia de ancianos).

#### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: la cooperativa organiza en la sede espectáculos de canto, danza, representaciones escolares y encuentros de capacitación con los padres de los niños. La finalidad es mantenerse mayormente abiertos hacia la comunidad circundante, favoreciendo inclusión y participación.
- Actividades de *cross-fertilization*: considerando el contenido altamente innovador del servicio, Unicoop se vale de la asesoría y apoyo científico de la *Università Cattolica del Sacro Cuore*, sede de Piacenza y Cremona (facultad de Ciencias de la Formación). Además del objetivo de planeamiento y aprendizaje, su finalidad es divulgar los resultados obtenidos a través de convenios y encuentros ad hoc también a nivel internacional.
- Cultura de la evaluación: la programación de las actividades intergeneracionales ofrece momentos periódicos de comprobación e intercambio de los resultados entre los coordinadores de las actividades bajo la óptica específica del aprendizaje.

#### Capacidad de generar valor medioambiental

- Conservación del capital medioambiental: el inmueble se remodeló desde el punto de vista de ahorro energético y respeto medioambiental. Para el transporte de los utilizadores se utilizan 3 microbuses a combustible metano, el edificio está equipado de planta de telecalefacción y se lleva a cabo la recolección diferenciada de las basuras.

#### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Refuerzo de la subsidiariedad horizontal: el proyecto además ha fortalecido una relación ya consolidada de confianza y colaboración con las instituciones. Muy alto el nivel de legitimación que tiene la cooperativa en todo el territorio (como lo demuestran las convenciones de la estructura con el Municipio de Piacenza, los Municipios limítrofes y la acreditación regional en recta final).
- Refuerzo inter-institucional: Unicoop participa permanentemente en las mesas redondas institucionales, en particular con ASL y el Municipio (por ejemplo. en la definición del Plan de Zona).

#### Capacidad de generar valor económico

- Desarrollo de actividades empresariales en curso: cuando esté terminada, la nueva estructura (guardería + centro diurno + residencia de ancianos) producirá ingresos por aproximadamente un millón trescientos mil euros, empleando un total de 45 operadores (entre tiempo completo y medio tiempo).
- Autonomía sin necesidad de financiación pública: no hay problemas de sostenibilidad a lo largo del tiempo. Los diferentes servicios puestos en marcha son competitivos en el mercado, ofreciendo un elevado nivel cualitativo a precios competitivos (véase la larga lista de espera).

### **Mecanismos generadores de la innovación**

Unicoop, sujeto comprometido en el marco social, profundamente ligado al territorio y poseedor de una competencia específica (y reconocida) en su campo de acción, invierte su capital relacional para realizar una "empresa", que le permita dar un salto de calidad en términos dimensionales, de calidad, de servicio y de libertad de expresión. A partir de la respuesta a una necesidad social apremiante (más plazas en la guardería y una población cada día más anciana), prepara un nuevo modelo de oferta, basado en la experiencia del encuentro intergeneracional entre ancianos y niños que satisfaciendo esa urgencia la supera, experimenta, crea innovación social. Los siguientes factores han jugado un papel fundamental:

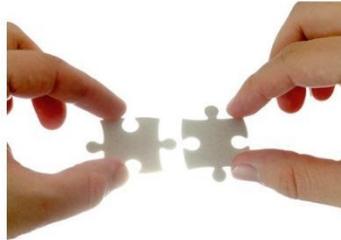
- arraigamiento territorial y capital relacional que actúan como caja de resonancia de interés específico, motivado, legitimado: la experiencia en cuestión no se puede extrapolar del contexto territorial de referencia; el conocimiento técnico y experimental ha producido un resultado importante ya que es libre de expresarse en un espacio socio-cultural homogéneo, caracterizado por la legitimación cruzada y confianza entre los actores locales, que comparten modelos de comportamiento, de valores e historia comunes;
- capacidad directiva de apoyo de la visión: capacidad de hacer, de llevar a cabo una idea proyectiva. Capacidad de anteponer el proyecto al programa ("el proyecto va más allá del programa"), o bien, concentrar alrededor de la idea proyectiva todas las formas de financiación disponibles. Capacidad de solidificar consentimiento entorno al proyecto (véase Piacenza 2020). Capacidad de preparar una oferta a la altura de las expectativas, competitiva (primer proyecto bandera ya acabado; su calidad está confirmada por las largas listas de espera). Unicoop ha puesto en campo un tipo elevado de espíritu de empresa tradicional, sin subalterneidad respecto al modelo de empresariado tradicional lucrativo, en términos de creatividad, libertad de acción y capacidad de asumir riesgos inherentes al hacer empresa;
- alto nivel de competencia específica: la innovación representada por el intercambio intergeneracional entre ancianos y niños (con todo lo que deriva) representa el punto de llegada de una experiencia larga desde hace 20 años de servicios a los ancianos y los niños.

**- PROTOCOLLO D'INTESA PER LO SVILUPPO DI UNA  
RETE INTEGRATA PUBBLICO/PRIVATO PER  
L'INCLUSIONE SOCIO-LAVORATIVA DI SOGGETTI  
SVANTAGGIATI -**

**SUJETO PROMOTOR:** Sol.Co Piacenza y Provincia di Piacenza

**PARTNERSHIP:** Consorcio Sol.Co, Provincia de Piacenza, Empresa AUSL, Municipios Cabecera de Distrito (Piacenza, Castel San Giovanni y Fiorenzuola d'Arda), Asociación La Ricerca

**ÁMBITO TERRITORIALE:** Provincia de Piacenza



### Descripción del proyecto

La idea principal nace al seno del proyecto Equal SIN.Te.SI (2005-2008), dedicado a la experimentación de un plan de inserción laboral y la promoción del trabajo por cuenta propia de los sujetos desfavorecidos<sup>18</sup>. El objetivo fue poner en red a los actores que participaron, según sus diferentes competencias, en la inserción del mundo del trabajo de sujetos desfavorecidos. El proyecto Equal concluyó en 2008 con un manual operativo que, al indicar las modalidades de integración entre los partner y las herramientas compartidas a utilizar, representa "el puente" entre la experiencia Equal que se concluye (representa el output) y la nueva política pública local que se defiende (representa la premisa).

La continuidad es garantizada a través del Protocolo de Acuerdo firmado por las partes en julio de 2009, dirigido a poner en funcionamiento un camino de apoyo a la inserción laboral de una platea variada de personas desfavorecidas "no calificadas". En efecto, entre las funciones de la Entidad Provincia en materia de políticas de trabajo existe aquella, ex ley estatal 68/1999 (y relativas leyes regionales de acatamiento), mediante la que el legislador facilita la inserción laboral de los individuos con cualquier tipo de desventaja que invalida más allá de un límite codificado (establecida por las AUSL competentes). Sin embargo, existe un "espacio humano" entre la categoría de sujetos antes especificada y las personas sanas en busca de trabajo, del que forman parte sujetos con diferentes grados de invalidez no suficientes para formar parte del dictamen de la 68/1999, y sobre todo, personas en dificultad que por motivos personales no han "certificado" su condición de desventaja (por ejemplo: alcohólicos y toxico dependientes).

Los resultados obtenidos cubren el período julio de 2009 – septiembre de 2010. La inserción laboral ha involucrado a 36 sujetos (24 seleccionados por la AUSL, 10 por el Municipio de Piacenza y 2 por la asociación La Ricerca), de éstos la mitad han comenzado una pasantía de capacitación en una empresa. Hasta hoy han acabado 8 pasantías (7 actualmente en curso, 3 se han interrumpido), 5 han sido contratados. En dos casos la empresa ha contratado directamente a la persona sin pasantía. Los datos examinados proponen la misma cantidad (número de contratados) de las pasantías de capacitación que la Provincia organiza por ley (véase Centros de empleo), para sujetos sanos. Esto confirma que el objetivo se ha logrado: ofrecer a sujetos que tienen formas diferentes de desventajas, una protección y apoyo de acercamiento al mundo del trabajo, para tener igualdad de oportunidades para encontrar un empleo de su agrado respecto a un sujeto sano.

<sup>18</sup> El Proyecto Equal SIN.Te.S.I. (2005-08) prevé en su interior la Macro-acción C, relativa al "Plan experimental para la inserción laboral y la promoción del espíritu auto-empresarial de las personas desfavorecidas" y en particular la Actividad C.2. dedicada a las "Actividades dirigidas a favorecer la incorporación social y laboral y a la promoción del trabajo autónomo de personas discapacitadas y desfavorecidas".

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de producción de valor social

- Capacidad de lectura de las necesidades del territorio: el proyecto supo captar un malestar social y hacerle frente con un modelo organizativo innovador.
- Capacidad de reforzar relaciones formales: la presencia de una partnership público / privada amplia y heterogénea; en abril de 2010 se incorporan los municipios de Fiorenzuola d'Arda y Castel San Giovanni (Capitales de distrito de los municipios de levante y poniente respectivamente), para garantizar a todos los residentes de la provincia iguales oportunidades de fruición del servicio.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la comunidad: sensibilización del mundo empresarial involucrado en el proyecto respecto a la oportunidad de inserción laboral de personas desfavorecidas que a menudo han sido percibidas por el mundo empresarial como un recurso y no como un vínculo.
- Aprendizaje organizativo: desde el principio del proyecto Equal ha existido un continuo esfuerzo de aprendizaje y de ajuste "on the road". El lugar de confrontación y compartición de las problemáticas es el Comité de Gestión que reúne a todos los partner de proyecto. Los diferentes sujetos de paternariado reclaman la naturaleza "experimental" de la iniciativa, pero principalmente la capacidad de haberla puesto en funcionamiento dentro de la cotidianidad de sus funciones.
- Continuidad del proyecto: el proyecto nace para perdurar, desde la experimentación social hasta la política, "institucionalizándose".

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Reconocimiento por las instituciones locales del valor del proyecto.
- Reproducción de las actividades (o parte de ellas) en otros proyectos relativos al mismo u otros ámbitos de intervención: con la firma de un segundo Protocolo de Acuerdo (abril de 2010) por los Municipios de Fiorenzuola d'Arda y Castel San Giovanni, el proyecto se extendió a otros dos distritos territoriales de la provincia de Piacenza.
- Refuerzo inter-institucional: desarrollo de concienciación, conocimiento, intercambio de ideas, prácticas de colaboración respecto al marco de intervención, entre los diferentes partner del proyecto, facilitando particularmente la interlocución entre las agrupaciones públicas y privadas (también relativos a problemas exteriores al proyecto).

### Capacidad de generar valor económico

- Consolidación/desarrollo de actividades empresariales ya en marcha: la implementación del proyecto ha llevado a contratar 3-4 nuevas figuras profesionales (tiempo completo y medio tiempo); las pasantías organizadas hasta hoy han producido 7 contratos a tiempo indefinido (algunos se deben realizar).
- Activación de recursos no económicos: existen costos "figurados" que consisten en un aumento de trabajo no retribuido para algunos trabajadores (ej. reuniones del Comité de Gestión y otro), más el empleo de recursos puestos a disposición por los partner (aulas, impresoras etc.), en particular de la Provincia. En definitiva el costo total de la iniciativa no es excesivo comparado con la cantidad de trabajo realizado y los resultados conseguidos.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

El proyecto representa un ejemplo de experimentación social que crea aprendizaje, se institucionaliza, se hace "política" (ordinaria, no extraordinaria), en particular por la presencia de la administración pública que "escucha" las necesidades de la colectividad, se muestra receptiva, comprometida, responsable.

El paternariado entre público y privado social, que se consolidó a raíz del proyecto, representa un valor en sí mismo, expresa la voluntad auténtica de sujetos decisorios y productores de valor social de cumplir hasta el final del mandato, siendo el camino para lograr el resultado, la unión principal de apoyo de la acción.

El servicio ofrecido responde a una necesidad social hasta ese momento acogido por las políticas públicas locales. Como fondo de todo el recorrido se destacan territorios y comunidades de gran dotación de capital social: hay una historia de relaciones entre público y privado, en particular privado social, compartiendo valores de base, generando cultura y confianza, y la confianza actúa como catalizador de nuevas experiencias que en otros contextos no hallarían una base sólida para organizarse.

**- SOSTEGNO INTEGRATO INSERIMENTO LAVORATIVO (SIIL) -**

**SUJETO PROMOTOR:** Consorcio Fare Comunità

**PARTNERSHIP:** Provincia de Ravenna, Municipios del Distrito Lughese, Servicios Sociales Asociados del Faentino, Consorcio para los Servicios Sociales de Ravenna, Russi, Cervia y INAIL, sistema provincial de los *Centri per l'Impiego* (Centros para el Empleo), AUSL y sus servicios especializados DSM y Ser.T., CEFAL MCL Lugo, Centro Provincial de Capacitación Profesional Faenza, Engim Ravenna, Irecoop Ravenna, Consorcio Solco y Efeso Ravenna, Consorcio S.Vitale

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Provincia de Ravenna



**Descripción del proyecto**

El proyecto nace a partir de la experiencia experimental llevada a cabo por el CFP Colonia de Huérfanos de Guerra (ahora Cefal) en el territorio de Lugo, que se encargaba de la capacitación profesional de personas discapacitadas, en particular de discapacitados psíquicos. Los operadores del Centro advirtieron la falta de enlace entre las actividades de capacitación y el mundo laboral y comenzaron a desarrollar de manera experimental una actividad de mediación y sensibilización entre las empresas (apoyada por auto-capacitación). En 1998, gracias a la voluntad de los operadores y a su capacidad de abogar por la causa en las instituciones, se comienza un recorrido de transferibilidad del modelo operativo del SIIL (Apoyo Integrado Inserción laboral) a los territorios de Faenza y Ravenna. En el año 2000, es integrado al sistema operativo de los SIIL incluso en el mundo de la Cooperación Social. Se crean luego, en los tres distritos de la Provincia, las Unidades Operativas Territoriales conformada por operadores provenientes de la capacitación profesional (ENGIM por Ravenna, el Centro de Formación Profesional de Faenza y la Colonia de Huérfanos de Guerra ahora Cefal para Lugo), de los servicios sociales y de la cooperación social. El Consejo Provincial de Ravenna, mediante una resolución de colaboración entre AUSL, el Consorcio de los Servicios Sociales y la Administración Provincial decreta la transferibilidad del modelo.

El SIIL ofrece un servicio de *matching* entre los empleadores y los discapacitados (beneficiarios), para los que están inseridos en la empresa o todavía fuera del mundo laboral: se llevan a cabo entrevistas de orientación con los beneficiarios y con la familia de afiliación, y con los servicios sociales que los tiene a cargo o el centro para el empleo. Los beneficiarios son acompañados paso a paso para la inserción en la nueva realidad laboral, que a su vez está apoyada por los operadores a través de entrevistas con el tutor de la empresa. Cada operador maneja una decena de casos, que ya están en marcha o están por comenzar, en 2009 los proyectos individuales realizados fueron 348; el total de contratados fueron 64<sup>19</sup>.

El proyecto ha dado vida a una nueva experimentación, o sea "SIIL desventaja", con un *target* de referencia, respecto a los discapacitados, más complejo. El proyecto, lanzado en 2005, ha vivido 5 años de experimentación con los municipios de las tierras bajas de Romaña y los Servicios Sociales Asociados Faentinos y cuenta con 5 puestos para personas en condiciones de desventaja, por cada territorio. Actualmente, las actividades están administradas por un nuevo sujeto, el Consorcio "Fare Comunità" (Hacer Comunidad), sujeto híbrido que reúne bajo sí las cooperativas y los centros de capacitación, nacido con la intención de desarrollar una función de "Agencia de desarrollo local del Bienestar Social de ciudadanía y de lucha contra la exclusión social".

<sup>19</sup> Proyectos individuales realizados en 2009; Observados experimentales: 36; Observados de capacitación: 123; Mediación empleo: 30 Apoyo empleo: 159; Contratados a través del SIIL: 64

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de producción de valor social

- Capacidad para identificar las necesidades del territorio, frente a la toma de conciencia por falta de un "puente" adecuado entre los discapacitados capacitados para la inserción laboral y el mundo laboral mismo.
- Constitución, ampliación y consolidación de la partnership: las relaciones entre los sujetos de la partnership se amplían y estructuran durante el tiempo abarcando un número creciente de sujetos y consolidando una red público/privada amplia y heterogénea.
- Construcción de un sistema de gobernanza para las intervenciones que involucran los sujetos de la partnership, de naturaleza público-privada, en un plano de igualdad. Dicho sistema surge de competencias y especificidades de los actores, en lugar de "status" institucional.
- Crece la confianza en las instituciones públicas partner de la red por parte de las familias de los beneficiarios.
- Ampliación del tipo de beneficiarios inicialmente previsto (personas discapacitadas) a otros sujetos desfavorecidos.
- Clima relacional entre los operadores, caracterizado por compartición y confianza.
- Relaciones entre operadores y responsables de las empresas donde se realizan las inserciones laborales, caracterizadas por un buen nivel de confianza.
- Presencia de relación con los beneficiarios después de haber acabado el proyecto: los beneficiarios contratados quedan en contacto con los operadores de la estructura.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Participación en reuniones para intercambiar experiencias y competencias con diferentes organizaciones: en particular, al comienzo del proyecto, fuente de inspiración valorial y organizativa fue la experiencia de Enrico Montobbio<sup>20</sup>. Luego el SIIL se convirtió en modelo observado por otras organizaciones y por otros territorios.
- Modificación de la cultura empresarial: mediante la actividad de inserción laboral guiada, la persona desfavorecida en algunos casos ha sido acogida como recurso no como una obligación impuesta por la ley.
- Generación de nuevas competencias: por un lado, el desarrollo del proyecto genera mayor eficiencia en los procesos de cada partner, y por otro, existe una fuerte contaminación entre los operadores, que ha dado origen a nuevas profesionalidades.

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Influjos/reorientación de las políticas del territorio respecto a la inserción de personas desfavorecidas: un nuevo modelo de asociación público/privada.
- Reconocimiento del valor del proyecto por las instituciones locales.
- Reproducción de las actividades (o parte de ellas) en otros proyectos similares u otros ámbitos de intervención: por ejemplo, extensión del modelo a los otros dos distritos territoriales de la provincia de Ravenna (además de Lugo).
- Desarrollo de concienciación, conocimiento, compartición de ideas, prácticas de colaboración respecto al ámbito de intervención, en una sola institución o en diferentes instituciones. La partnership de la iniciativa, para los diferentes sujetos involucrados, ha significado la necesidad de construir, sobre la base de elementos comunes, un plan de gestión que garantiza por una parte superar posibles conflictos, por otra, la apertura a modelos de intervención diferentes respecto a la suma de actividades previstas y propias de cada organización. Dicho proceso ha producido cesión parcial de los paradigmas interpretativos habituales, una mayor comprensión recíproca de los objetivos y modelos organizativos y una contaminación de los estilos operativos; en particular, por una parte parece incrementada la atención por los aspectos procesales en la cooperación

20 Fundador del Centro de Estudios para la integración laboral de los discapacitados de la ASL 3 de Genova y autor de algunos volúmenes acerca de la inserción laboral de personas discapacitadas, por ejemplo, "Quién sería yo si pudiera ser. La condición adulta del discapacitado mental" editado por *Edizioni del Cerro* en 2000.

social, y por otra, una cultura de acercamiento al beneficiario en la administración pública.

- Se evidencia una amplia propensión a captar, en la interacción con otras entidades, la posibilidad de caídas positivas de la propia actividad, como efectos secundarios de la interacción misma.

#### Capacidad de generar *valor económico*

- Consolidación/desarrollo de actividades empresariales ya en curso: aumento del tamaño (facturación y contrataciones) y diversificación de las actividades de las cooperativas sociales miembros de la partnership.
- Activación de recursos no económicos: comodato de uso de las instalaciones.
- Ahorro para la administración pública por contratación laboral.
- Aumento del ingreso de algunos núcleos familiares/ahorro de los mismos en términos de terapias.

### Mecanismos generadores de la innovación

La presencia de una fuerte motivación intrínseca de los operadores ha permitido incrementar la calidad del servicio y las relaciones tanto con los beneficiarios y con sus familias (se presentan ocasiones informales de encuentro incluso después de llevar varios años contratados porque siguen manteniendo relaciones con los operadores), como con los referentes de las empresas (quienes perciben y están, en algunos casos, contaminados por las razones no instrumentales de las actividades). La selección de operadores motivados intrínsecamente está en parte ligada a la compartición valorial entre los precursores de las actividades (la visión de Montobbio del discapacitado como recurso, la dignidad de la persona desfavorecida). La comunicación de dichos valores ha definido una identidad específica en el tiempo, que probablemente ha actuado como catalizador de personas que compartían tal prospectiva.

Dicho proceso ha generado elevada calidad relacional del servicio; se recalca que su éxito no se atribuye únicamente al aporte de las organizaciones participantes del tercer sector, sino más bien al encuentro de éstas con la peculiar calidad del trabajo de las personas que trabajan en la administración pública. Esto fue posible gracias a la participación de las instituciones y organizaciones del tercer sector considerando la "desventaja como recurso" que, también en las diferentes culturas organizativas, ha generado valor cultural, social y económico.

Se evidencia además una alta tasa de espíritu de empresa social, caracterizado por la capacidad directiva de las organizaciones de la economía social, para concebir e implementar una combinación eficaz de recursos públicos y privados para erogar un servicio de interés general. Cifra distintiva de dicha capacidad está representada por una cultura del trabajo de red como recurso fundamental de innovación social.

Se observa la aplicación del principio de subsidiariedad por parte de la administración pública local, mediante el reconocimiento de la actividad realizada por organizaciones de la sociedad civil (resolución del Consejo Provincial n. 23 del 02/04/2002). Esto representa el resultado de un proceso de relación entre las instituciones públicas territoriales y las entidades de la economía social, que se ha desarrollado y transformado. Al principio, dicha relación partía de la demanda formada desde abajo a partir de acciones emprendidas por los operadores de la capacitación, quienes mediaban (o interpretan) la demanda (a veces implícita) de los beneficiarios. Frente a dicha demanda, sostenida en formas conflictivas, se abrieron negociaciones por parte de la Administración Pública. La interacción se construyó mediante la suma, con peso variable, de procedimientos institucionalizados (licitaciones, negociaciones, herramientas como mesas redondas sociales, etc.) Como resultado se evidencia la realización de actividades que han reunido la demanda que llega de la base con las disponibilidades y recursos ofrecidos por las entidades públicas. Actualmente a raíz de un proceso de consolidación de las relaciones formales e informales, sujetos de la economía social e instituciones públicas trabajan en un plan de sustancial paridad, a través de formas (por ejemplo, consorcio *Fare Comunità*) dictadas por las exigencias del proceso, más que por el estatus y *routines* de los actores involucrados.

Resiste en el tiempo la partnership: primeras actividades a partir de los años 90. El aprendizaje organizativo y valorial de las entidades públicas y de las organizaciones de la economía social, la

capacidad que han tenido dichos sujetos para captar oportunidades de producción de bienes públicos que derivan de la interacción entre los actores de la partnership; los efectos de integración de las políticas sociales y las políticas activas del trabajo realizadas por el proyecto, son fenómenos que surgen de relaciones que se mueven en el tiempo, y que por tener tiempo a disposición se han podido desarrollar.

- GRUPPO BOUQUET --

**SUJETO PROMOTOR:** Cooperativa social Il Girasole  
**PARTNERSHIP:** Grupo informal de sujetos del tercer sector y otros (además, más allá de la dimensión proyectiva, Confcooperative Reggio Emilia y los municipios de Reggio Emilia y de Bagnolo in Piano)  
**ÁMBITO TERRITORIAL:** Provincia de Reggio Emilia



### Descripción del proyecto

La idea del proyecto nace en el seno de la cooperativa Il Girasole, fundada en 1977 por iniciativa de algunos padres de chicos con diferentes formas de discapacidad, activa en el montaje de componentes mecánicos por cuenta de terceros. A inicios del 2000 resulta urgente una diversificación de la actividad de la cooperativa: el sector de los componentes mecánicos no ofrece suficientes garantías para el futuro. Principalmente son los jóvenes voluntarios, que desde hace tiempo prestan su ayuda en el ámbito de la cooperativa, quienes están convencidos de la necesidad de una diversificación. La idea de centrarse en el negocio de la restauración nace de dos de ellos que tienen competencias en ciencias alimentarias. El primer paso se da en el año 2004, con la administración de un bar en un parque público en el centro de Reggio Emilia, puesto a disposición por el Municipio. En 2008, a través de una financiación cruzada (también de fuente regional, Ley Regional 7/1994), la cooperativa compra una cocina de tipo profesional y los equipos necesarios para llevar a cabo actividades de catering, en un edificio grande, dado en comodato por el Municipio de Bagnolo in Piano. Las primeras experiencias de trabajo están representadas por simposios organizados por el Municipio de Reggio Emilia, pero desde el principio se ve prometedor el mercado de los matrimonios que hoy representa el 70% de las ganancias totales. El vínculo de la cooperativa con las parroquias (cursos prematrimoniales), con el mundo de la cooperación social y el sentimiento generalizado del territorio hacia los temas de la solidaridad, garantiza un nivel muy alto de la demanda.

Con el apoyo de Confcooperative Reggio Emilia, Il Girasole en el tiempo ha reunido alrededor de sí una red de otros partner<sup>21</sup> que, cada uno con su especialidad, ha dado vida al Grupo Bouquet, una suerte de *global service* en grado de ofrecer toda la gama de servicios asociados a la organización de un matrimonio (desde las bomboneras, las participaciones, los vestidos, los arreglos florales, hasta el fotógrafo, etc.). En 2010 a raíz de una financiación regional, la cooperativa *Il Girasole* abrió en sinergia con el grupo *Bouquet*, con el *Centro Giovani* y las Asociaciones del tercer sector del Municipio de Bagnolo in Piano, un pub (Maki Pub) diversificando y ampliando así la actividad, vista la posibilidad de interceptar un grupo más joven del público y de incrementar las relaciones con la comunidad y el territorio.

Hoy la cooperativa Il Girasole cuenta con 48 socios, entre ellos, después de la experiencia de voluntarios, los 6 jóvenes del "viraje", y emplea a 20 personas discapacitadas, 14 en el taller mecánico (actividad que se está acabando) y 6 en el ámbito de la restauración (bar + catering + pub). La actividad está en fuerte expansión con un volumen de negocios (sólo por la cooperativa Il Girasole) en 2009 de aproximadamente medio millón de euros (casi el doble del 2008) y una demanda creciente que beneficiará a todos los partner del Grupo, cada uno de acuerdo con su aporte específico.

<sup>21</sup> Cooperativa social (de tipo a) Ravinala: se encarga del comercio justo de productos alimentarios y artesanales; Cooperativas sociales (de tipo b) Solgarden y laVigna: especializadas en la floricultura, dentro del Grupo se encargan de los arreglos florales; Cooperativa social (de tipo b) San Giuseppe: se encarga de la preparación de las participaciones; Cooperativa agrícola La Collina: suministra los alimentos 100% biológicos para la restauración; Cooperativa agrícola La Quercia: comunidad de acogida para exdrogadictos. Administra un restaurante que se presta para recepciones y bodas; Snc Dea Sposi; sastrería dedicada a vestidos de matrimonio; Eden centro de bienestar; Photo Art Snc; fotógrafo profesional.

## Valores generados por la innovación social

### Capacidad de producción de valor social

- Identificación de la demanda emergente: la idea portante de todo el proyecto resultó vencedora porque colmó un "vacío de valor" (o quizás, creó una nueva oportunidad de aportación de valor, de sentido). De hecho, en el contorno de la colectividad, desean impregnar "el día más importante de la vida" de un significado particular, de un mensaje de solidaridad hacia el prójimo que es el rasgo que distingue el Gruppo Bouquet.
- Presencia de una red de partner articulada y heterogénea: la cooperativa Il Girasole ha sabido reunir a su alrededor un amplio grupo de sujetos correspondientes al tercer sector y otros. La actividad del Grupo ha encontrado apoyo decisivo en los municipios de Reggio Emilia y Bagnolo in Piano.
- Crecimiento del voluntariado: la diversificación de las actividades ha permitido la participación de un número creciente de voluntarios. El aumento previsto por los volúmenes de trabajo conllevará un nuevo incremento.
- Construcción de sistemas abiertos de gobernanza: el crecimiento del grupo se ha dado de forma gradual y espontáneo, crecimiento aún en curso. El grupo representa un hecho arraigado en el territorio siendo una encrucijada de una amplia gama de relaciones institucionales (en el ámbito de la proyección y gestión de la iniciativa), institucionales, con las parroquias, con algunos colegios, con entidades de capacitación profesional, etc.

### Capacidad de generar valor cultural y de promover participación cívica

- Animación de la Comunidad: contribuye a la sensibilización de la comunidad sobre temáticas de solidaridad; la estructura de Bagnolo in Piano está pensada para ofrecer entretenimiento, véase el pub (con mobiliario y productos del comercio justo), el espacio estudio/lectura y el musical, caracterizado por el compromiso y transmisión de contenidos y valores.
- Realización de actividades de comunicación social: a través de un sitio web y un folleto a nivel del Gruppo Bouquet.

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Reconocimiento del valor del proyecto por parte de las instituciones locales: la historia de la cooperativa Il Girasole y del nacimiento del Gruppo Bouquet es la historia de una relación virtuosa con la administración pública del territorio; "el viraje" de la actividad de la cooperativa fue posible gracias al apoyo del Municipio de Reggio Emilia (que otorgó la administración de un bar en el centro) y de Bagnolo in Piano (que otorgó en comodato gratuito la "central operativa" de la actividad de restauración del Grupo). La relación con la administración pública no pasa a través de interlocutores preferenciales para demostrar una relación consolidada y de una comunidad de valores compartidos y de visiones.

### Capacidad de generar valor económico

- Promoción de nuevos sujetos de empresariado social y consolidación de actividades empresariales ya en marcha: llega a ser servicio regular que se repite en otras realidades de un circuito de oferta con incremento de las oportunidades económicas de cada sujeto del Grupo.
- Autonomía de financiación pública.
- Activación de recursos no económicos: aportación fundamental proveniente de la contribución de los voluntarios.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

El Grupo Bouquet es el punto de llegada de un esfuerzo de creatividad útil para inventarse un tipo de actividad inédita para una cooperativa de tipo b, unido a la habilidad directiva con la que, tomando de los diferentes canales de financiación, se preparó un modelo de oferta que conjuga el componente social con el carácter económico, de llevar adelante, en su integridad, el espíritu original de la cooperativa (inserción laboral de personas desfavorecidas), siempre en el ámbito de un proyecto empresarial que se confronta con éxito en el mercado con sujetos económicos lucrativos. La capacidad empresarial está presente en diferentes elementos: desde aquellos estrictamente económicos (identificación de un nicho de mercado de demanda creciente; uso eficaz y eficiente de los recursos; diversificación de los productos y de los servicios ofrecidos) hasta aquellos de gestión de la partnership (desarrollo de una administración compartida del proyecto).

El ingreso de jóvenes voluntarios en la actividad actúa como palanca para el cambio de visión de la cooperativa. Los voluntarios son, en primer lugar, portadores de fuerte motivación; en segundo lugar, reconocen en el discapacitado un recurso y no un peso; en tercer lugar, aportan habilidades específicas a un nuevo sector. Se asiste a un verdadero y propio cambio cultural en el que el discapacitado es reconocido como persona productiva y donde se invierte a través de un oportuno camino de capacitación calificada.

Sin la ayuda de la Administración Pública "participante" y eficiente la cooperativa Il Girasole difícilmente habría podido reinventarse algo que llegara a ser lo que es hoy, sola y como Gruppo Bouquet, un ejemplo de empresariado social que compite "en el mercado". El apoyo y respaldo económico del Municipio de Reggio Emilia y di Bagnolo in Piano son el fruto de un mismo sentimiento respecto a la temática social, de solidaridad y de legitimación recíproca entre las partes que brinda confianza y se autoalimenta.

En la base del proyecto hay, en efecto, un territorio y una comunidad con alta dotación de capital social y cultura de solidaridad, naturalmente, sensible a los temas de la solidaridad.

**- PROVINCIA DE RIMINI PARA LA UNIÓN ITALIANA DE CIEGOS -**

**SUJETO PROMOTOR:** Provincia de Rimini, Consejería capacitación y trabajo

**PARTNERSHIP:** Cooperativa social La Romagnola y Unione Italiana Ciechi

**ÁMBITO TERRITORIAL:** Provincia de Rimini



**Descripción del proyecto**

El proyecto nace en el seno de la cooperativa social La Romagnola, una de las primeras experiencias de inserción laboral (cooperativa social de tipo B) para discapacitados psíquicos en Romagna, fundada en 1975. En 1994 la cooperativa se concentra en el sector de los transportes, asumiendo de la empresa municipalizada de transportes TRAM, el servicio de transporte para los discapacitados "Rimini per tutti". En 2001 el servicio de transporte para discapacitados pasa directamente a cargo de la cooperativa al ganar la licitación convocada por la Empresa Sanitaria Local, que conlleva a hacerse cargo de personas en diálisis en todo el territorio provincial, con un fuerte aumento en los volúmenes de trabajo y variedad de exigencias de los usuarios. Es en este periodo que se incrementa la inserción en plantilla de personas discapacitadas (son casi la mitad del número total de empleados, más del 30% establecido por ley), y se introducen importantes sinergias entre los servicios con el resultado de reducir y racionalizar el costo del transporte efectuado.

En 2005 un nuevo salto dimensional. De la mesa redonda institucional (Comisión discapacitados<sup>22</sup>), que por ley (L.R. 17/2005), se ocupa de la inserción laboral de las personas discapacitadas, hace parte la Unión Italiana de Ciegos. En el sector de las discapacidades, la categoría de los ciegos es una de las más desfavorecidas desde el punto de vista del transporte, en particular para aquellos que viven lejos del centro de la ciudad y no disponen de una red capilar y equipada. Tras realizar un mapeo de los potenciales usuarios, el Concejal provincial del Trabajo piensa inmediatamente en la cooperativa *La Romagnola* como el sujeto más indicado para encargarse del servicio. La cooperativa, por lo demás, representa ya una realidad consolidada y estructurada en el territorio, como también la única con las características necesarias. A cambio de este nuevo contrato, que se concretiza con la entrega directa por parte de la Provincia de unos 52.000 euros (para el año 2010/11, la misma cantidad del 2009/2010), se pide a la cooperativa contratar nuevo personal discapacitado. En los años 2005-06-07, el servicio incluía el transporte gratuito casa-trabajo. A partir de 2008 incluye también el regreso (gratuito) trabajo-casa. Los usuarios son en total 10 - 12 ciegos, todos empleados. En términos ocupacionales este superávit de actividad se vale de dos nuevas contrataciones de tiempo completo, además de la necesidad de ampliar el parque automotor (en total 4-5 vehículos).

<sup>22</sup> Art.18 L.R. 17/2005 inciso 4: "Las Provincias realizan la concertación de las políticas para la integración al trabajo de personas discapacitadas dentro de un organismo compuesto, por partes iguales, de representantes designados por las organizaciones sindicales de los empleadores, por las asociaciones sindicales de los trabajadores y por las asociaciones de personas con inhabilidad comparativamente más representativas a nivel provincial. Dicha concertación se puede realizar también en el organismo previsto por el artículo 52 de la ley regional n. 12 de 2003 (o sea, una "Comisión de concertación con funciones de propuesta, comprobación y evaluación respecto a las líneas programáticas de las políticas de la enseñanza, de la capacitación profesional y del trabajo de competencia provincial") a la necesidad integrada, en el respeto del principio de paritidad, de las asociaciones de las personas con inhabilidad más representativas a nivel territorial.

## **Valores generados por la innovación social**

### Capacidad de producción de valor social

- Capacidad de lectura de las necesidades del territorio: es la única cooperativa social de tipo b estructurada en forma profesional para transportar discapacitados permanentes y/o temporales (entre éstos están los ciegos), presente en Emilia-Romaña. La cooperativa proporciona una doble respuesta a necesidades de tipo social: favorece la inserción laboral de personas discapacitadas y se hace cargo de una demanda de transporte que de otra manera quedaría sin respuesta (la administración pública podría encargarse con costos mayores).

### Capacidad de generar valor cultural y de generar participación cívica

- Presencia de cultura de evaluación y de transparencia: balance social y certificación de calidad imponen a la cooperativa un estrés continuo respecto a los resultados de la actividad en términos de satisfacción del usuario, del contratante y del personal interno. Dichas informaciones repercuten en los procesos decisorios internos generando aprendizaje cultural y organizativo.
- Grado de conocimiento del proyecto en la comunidad de referencia: desde el 2003, con la obtención de la Certificación de Calidad UNI EN ISO 9001:2000 para el sector de transportes, la cooperativa tomó una decisión fuerte de responsabilidad y comunicación hacia el exterior. Dicha decisión fue reafirmada mediante la decisión en 2007 de formar un grupo de trabajo interfuncional para la redacción del Presupuesto de Responsabilidad Ética y Social, que desde ese año es regularmente presentado a través de una conferencia de prensa abierta a la ciudadanía y que tiene cobertura por la prensa y la televisión locales.

### Capacidad de generar refuerzo institucional

- Reconocimiento del valor del proyecto por parte de las instituciones locales: alto nivel de legitimación y confianza del proyecto y de la cooperativa ante las instituciones. La historia de La Romagnola es la historia de un crecimiento gradual del conocimiento y experiencia en el ámbito del transporte de discapacitados produciendo reconocimiento y acreditación primero ante el Municipio de Rimini y luego ante la ASL y por último ante la Provincia de Rimini (con la que colabora activamente en la definición de los Planes de Zona).

### Capacidad de generar valor económico

- Promoción del empresariado social: a partir del 2000 la facturación es cada vez mayor, el año 2009 se caracteriza por un +12,3% respecto al 2008 en contratendencia respecto al escenario crítico general. Esta dinámica demuestra una administración eficiente y se traduce en nuevas contrataciones de personal (discapacitado y otros). El transporte de ciegos ha llevado a dos nuevas contrataciones a tiempo indefinido.

### **Mecanismos generadores de la innovación**

Sinergia entre administración pública y privado social caracterizado por la interpretación del principio de subsidiariedad horizontal. El Municipio de Rimini ha ayudado a dar firmeza a un nuevo sujeto de empresariado social, la cooperativa social La Romagnola, que ha crecido en el tiempo, ha ganado legitimación y confianza ante las otras instituciones del territorio, recibiendo en cambio nuevas tareas y actividades a realizar. De hecho, el Municipio de Rimini ha favorecido la diversificación de la actividad de la cooperativa, asignándole el transporte de discapacitados (1994); la Provincia ha aumentado el volumen de actividades en 2005 confiándole el transporte de los ciegos. Las instituciones locales han reconocido y promovido el éxito de una organización de la sociedad civil, en virtud de una concesión completa de propio rol, que implica una estrategia de desarrollo, capacidad de elección y asunción de responsabilidades (queda a cargo de la Administración Pública la tarea de coordinar y controlar la labor del privado social). Por su parte, La Romagnola ha adoptado desde el principio un estilo orientado a la calidad de la gestión del servicio y a la satisfacción de los usuarios, haciendo hincapié en la capacitación del personal, en la comunicación y notoriedad hacia el exterior (véase Certificación de Calidad y Presupuesto Social), ganándose su identidad de empresa social con alto contenido profesional, suficiente para adaptarse y reaccionar con éxito a los cambios de escenario que llegan de afuera (como el saber competir en el mercado y vencer la convocatoria de la ASL para el transporte de discapacitados). Hoy La Romagnola representa algo ejemplar en toda la región: por un lado favorece la inserción laboral de personas discapacitadas (hoy son 23 los trabajadores discapacitados, aproximadamente la mitad del total), por otro, se encarga de una demanda de transporte que de otra manera quedaría sin respuesta o de la que la administración pública podría encargarse con costos mayores (teniendo en cuenta las características intrínsecas del servicio).

## 4 - Los valores generados y los mecanismos de generación

El análisis de los casos, llevado a cabo trámite el modelo indicado en el capítulo 2, permitió identificar los valores predominantes que cada caso generó y las formas que estos asumieron en su momento, relacionándolos a los elementos de contexto, a las necesidades identificadas, a los distintos actores sociales. Fue posible atribuir dichos elementos a los criterios en los que se pueden declinar los valores y a las subdimensiones con las que se manifestaron de manera objetiva.

Merece la pena recordar que la "*calidad específica*" que las acciones de cada proyecto aportaron, es decir, la identificación del proceso de transformación de una prestación o servicio en términos cualitativos, o sea, con respecto a la calidad que el usuario del servicio percibe, se adoptó como significado de la capacidad de producir un determinado valor. Ello con respecto a lo que puede o podría beneficiar quienes produjeran el mismo servicio fueran empresas de la administración pública o empresas privadas.

De la lectura de las especificidades de proyecto resulta claro una vez más cómo el tema de los valores producidos sea una expresión directa de la manifestación de lo que podemos definir como "innovación social".

De hecho, los elementos que los constituyen, ya sean procesos relacionales, culturales, institucionales, o más agregativos u operativos, resultan discontinuos con respecto a los contextos y a los sistemas de referencia. Además, introducen importantes modificaciones no solo a la modalidad de lectura de las necesidades, poco analizadas, o en las respuestas desarrolladas, sino también a las dinámicas más generales que modifican las modalidades de construcción de las respuestas y la forma y los contenidos de las mismas. Para usar una referencia más general, se podría afirmar que han dado lugar a innovaciones tanto de proceso como de producto. Ello ha sido posible gracias a un aporte de creatividad que permite agregar de modo distinto los elementos ya presentes y que da lugar a nuevos comportamientos tanto de organización como sociales e individuales.

Recordemos las dimensiones de valor que se han identificados:

capacidad de producir **valor social**

capacidad de producir **valor cultural y participación cívica**

capacidad de producir **valor medioambiental**

capacidad de producir **valor de consolidación institucional**

capacidad de producir **valor económico**

La manifestación de la innovación tiene raíces más profundas. La investigación nos puso frente a frente con elementos de procesos diferentes respecto de los valores identificados anteriormente que, sin embargo, desempeñaban un papel causativo en relación a los primeros y, por consiguiente, al nivel de innovación identificado. Por lo tanto se presentó la exigencia de asignar, en el marco del estudio, un papel privilegiado a la idea de causalidad generativa, es decir a aquellos procesos que indican de qué modo se generaron los valores producidos por las organizaciones de la economía social.

Fue posible reconducir estos valores al concepto de "mecanismo generativo", que se define como un proceso causal, a menudo observable, mediante el que se genera un *outcome* determinado. Cada mecanismo generativo implica, por lo general, tres condiciones diferentes:

- las condiciones sociales que influyen en la situación;
- las modalidades con la que los actores, en una determinada situación, actúan y producen efectos individuales y colectivos;

- cómo el conjunto de las acciones de los sujetos individuales (también de manera agrgada) se recompone dentro de un proceso más amplio.

Es posible afirmar que dichas condiciones son, dada su especificidad y peculiaridad, intrínsecamente distintivas de cada proyecto que se ha estudiado. Son, por naturaleza, diferentes a las actividades operativas específicas que se han llevado a cabo, aunque inciden de manera significativa en la obtención y duración de los resultados/objetivos preestablecidos por el mismo proyecto.

El mecanismo generativo, que es fruto de la interacción de culturas individuales y colectivas, asume, paulatinamente, un valor territorial propio, se refleja en la incorporación de más sujetos, penetra los procesos de transformación, impulsando el conocimiento. Además, el mecanismo generativo es capaz de redefinir el sentido final de las actividades y vincular el proyecto a exigencias peculiares, produciendo respuestas a las necesidades, arraigándolo en el contexto en el que se desarrolla, agregando sujetos, dando vida a dinámicas funcionales para el desarrollo de las actividades prefijadas.

Es necesario subrayar que, en cada proyecto, normalmente existen varios mecanismos generativos complementarios entre ellos y que presentan una fuerte interacción. Para determinar los seis macro mecanismos que describiremos a continuación, inicialmente se identificaron todas las formas generativas específicas de cada proyecto, que se han indicado en las relativas tablas que conforman el capítulo 3 del presente informe. Posteriormente, combinando los conceptos semánticos cercanos y sus relativos contenidos, se recondujeron a categorías más amplias.

Los seis mecanismos generativos son:

- 1) Identidad y motivación intrínseca
- 2) Espíritu empresario civil
- 3) Visiones, saberes y sistemas de conocimiento
- 4) Enfoque de subsidiariedad de la administración pública
- 5) Participación y gobernanza
- 6) Calidad de la red y producción de bienes relacionales

A continuación se describen las principales formas con las que cada valor se ha manifestado, demostrando de esta manera la vasta gama de fenómenos que se han encontrado, e intentando también sintetizar de manera que sea posible poner en evidencia una serie de características comunes a todos los proyectos estudiados. Asimismo se ha intentado resaltar cada mecanismo generativo para poder así, ante todo, atribuir una definición general y declinar, sucesivamente, aquellos elementos que han caracterizado proyectos individuales o conjuntos de los mismos.

## **4.1. Los valores generados por la innovación social**

### **4.1.1 Capacidad de producción de valor social**

#### Capacidad de lectura de las necesidades del territorio

- La identificación de las necesidades emergentes se ha concretado no solo durante el proyecto, sino también durante el desarrollo de las actividades de cada proyecto, mediante metodologías específicas y modalidades innovadoras que tienden a producir resultados de participación y de información. En algunos casos, se realizaron estudios de factibilidad (*RAEE in carcere – Recupero delle Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche – Reciclado de Aparatos Eléctricos y Electrónicos*), en otros, partiendo de una recolección formal de datos mediante entrevistas a los beneficiarios (*Ginnastica a domicilio, Anziani in rete*). En otros casos se

llevaron a cabo investigaciones en el campo (Hygeia) junto con organizaciones del tercer sector pertenecientes a la comunidad de referencia. De esta manera, se alcanza una respuesta más flexible con respecto al **target** y al contexto territorial (*Famiglia e Solidarietà, Circostrizioninsieme, SMS*).

- Resultan interesantes las modalidades con las que se llega a la lectura de las necesidades. A menudo, el origen está vinculado a la intuición, tanto individual como de grupo, que se transforma, después, en caminos articulados y estructurados. Se trata de saber que no existe un "puente" adecuado entre los beneficiarios y la necesidad expresa: en el caso del SIIL (*Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo* - Apoyo integrado para la Inserción Laboral), entre los minusválidos que han sido capacitados para entrar en el **mundo laboral y el mundo laboral mismo**. En el caso de UISP (*Unione Italiana Sport per Tutti* - Asociación Italiana Deporte para Todos) se lleva a cabo siendo conscientes de la necesidad de realizar intervenciones a domicilio; en *Anziani in Rete* se responde a una necesidad específica de **socialidad** con la que la entidad pública tiene problemas para afrontar. En otros casos, se identifican las necesidades que no se han puesto en evidencia pero que se han relacionado intuitivamente con experiencias llevadas a cabo en otros lugares (*Anziani e bambini insieme, Famiglie e solidarietà*). En el caso de Hygeia, fue posible interpretar las necesidades resultantes gracias a que se constituyó un Grupo de coordinación cuya tarea era la de controlar las exigencias y comprobar las posibles soluciones en el momento en que nuevas necesidades se manifestaran.
- La formalización de los análisis se llevó a cabo mediante modalidades más tradicionales de lectura de los datos y una estructuración de los mismos que es posible objetivar según una acepción cronológica del desarrollo del proyecto, tanto como modalidad de acompañamiento durante todo el recorrido. Esto pudo comprobarse, por ejemplo, mediante la redacción de documentos específicos que reproducen los resultados de la actividad de identificación e interpretación de las necesidades a medida que se presentaban (*Ginnastica al domicilio, Hygeia, Famiglie e solidarietà, SMS*) o mediante un recorrido común, entre público y privado social, de reflexión, capacitación, comparación con otras realidades tanto italianas como europeas (*Caffé San Biagio, Due piste per la coca*), permitiendo de este modo alcanzar los siguientes niveles de evaluación.

#### Capacidad de consolidar las relaciones formales

- La presencia de una red articulada y heterogénea de partner representa una característica que todos los proyectos tienen en común. Las partnership fueron creadas incluyendo un número cada vez mayor y diverso de sujetos pertenecientes al tercer sector, del beneficio y de la esfera institucional, dando lugar a verdaderas partnership entre sector público y privado (*RAEE in carcere, SIIL, Circostrizioninsieme, SMS, Piccoli mediatori crescono*). Por otro lado, a menudo se dio un fenómeno de expansión del proyecto en el territorio de referencia que permitió ampliar la red de sujetos territoriales involucrados, permitiendo así a los beneficiarios de las zonas limítrofes utilizar el servicio (*SSIL, Ginnastica al domicilio, Protocollo d'intesa per lo sviluppo di una rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio lavorativa di soggetti svantaggiati - Protocollo d'intesa, Piacenza - Anziani in rete, Famiglie e solidarietà*).
- A menudo, la presencia de un clima relacional entre los operadores, que se caracteriza por la colaboración y la confianza (*Piccoli mediatori crescono, SIIL, Gruppo Bouquet*), ha servido de apoyo para los procesos de suscripción formal de las redes.
- En muchos casos, mantener la relacionalidad en el tiempo, aun más allá de la conclusión del

proyecto entre los socios, ha favorecido la puesta en marcha de otras iniciativas (*Circoscrizioninsieme, Punto d'Incontro San Giovanni, RAEE in carcere, SIIL*) y la consolidación de un "círculo participativo" que se sedimenta en el territorio, garantizando así la sostenibilidad futura de los proyectos mismos (*SIIL, SMS, Famiglie e solidarietà*).

- En algunos casos se comprobó consolidación/ampliación de las relaciones con organizaciones del tercer sector fuera de la partnership de proyecto, mediante la colaboración (*Piccoli mediatori crescono, Ginnastica al domicilio, Anziani in Rete*) o a través de la participación en encuentros de coordinación como las consultas (*Anziani in rete, Famiglie e Solidarietà*).
- En algunos casos esta consolidación/ampliación de las relaciones institucionales en distintos niveles se presentó mediante la participación en momentos promocionales del proyecto (*Anziani in rete, Piccoli Mediatori crescono*), mediante la participación en momentos de programación (*SIIL, Ginnastica al domicilio, Famiglie e solidarietà, SMS*) o la creación de cabinas regionales de control (*RAEE in carcere*).

#### Crecimiento del voluntariado

- Una consecuencia de la diferenciación de las actividades programadas inicialmente (*Gruppo Bouquet, Circoscrizioninsieme*) fue el aumento del número de voluntarios y de la calidad de su participación a través de la/las organización/nes promotoras del proyecto. Los estímulos culturales implícitos en las asociaciones, la participación continuativa en el marco de las actividades del proyecto mismo y los resultados del impacto de estas sobre el territorio han producido a menudo un efecto de "contaminación positiva", también en términos de reclutamiento de nuevos recursos (*Piccoli Mediatori crescono, Anziani in rete, Punto d'incontro San Giovanni*).

#### Capacidad de relación con los beneficiarios

- La ampliación de las tipología de beneficiarios que se había previsto inicialmente se llevó a cabo experimentando con "spin off" de proyecto dirigidos a otros sujetos (*SIIL*), o incluyéndolos en los servicios previstos inicialmente para una sola tipología de "usuarios" (*Anziani in rete, Hygeia*), o bien, favoreciendo la interacción entre los distintos beneficiarios (*Punto d'incontro San Giovanni*).
- En algunos casos, la continuidad de las relaciones con los beneficiarios, luego de haber concluido un proyecto, se puso en evidencia incluyendo a los mismos en función de voluntarios para llevar a cabo las actividades (*Anziani in rete*), instaurando relaciones más cercanas con los operadores de la organización (*Caffè San Biagio, SIIL*), o llevando a cabo actividades de promoción de la organización frente a terceros (*Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono*).

#### Creación de sistemas abiertos de gobernanza

- Durante el proceso de diseño de la iniciativa, los modelos de gobernanza de los proyectos permitieron incluir a importantes stakeholders en el marco de intervención y de la comunidad de referencia – beneficiarios, familias, voluntarios, operadores, otras organizaciones del tercer sector, entes públicos - (*SMS, Caffè San Biagio, Piccoli mediatori crescono, Famiglie e solidarietà*).
- Fue posible confirmar la participación de estos stakeholders en el proceso de gestión y de implementación de la iniciativa (*SIIL, RAEE in carcere, Gruppo Bouquet, SMS*) o de apoyo al

proyecto para actividades de promoción y de difusión (*Hygeia, Famiglie e solidarietà*)

#### 4.1.2 Capacidad de producción de valor cultural

##### Animación de la comunidad/Nivel de conocimiento del proyecto en la comunidad de referencia

- Los procesos de información y de sensibilización sobre las temáticas específicas de la intervención, las acciones puestas en marcha y los resultados logrados, se difundieron y se administraron de manera innovadora. Al igual que el análisis del territorio, estos momentos fueron muy importantes durante las intervenciones y se desarrollaron mediante metodologías específicas. Uno de los ejemplos más frecuentes lo constituye la organización de encuentros y de eventos de animación con los principales *stakeholders* o con la comunidad de referencia. En varios casos se llevan a cabo actividades para promover un debate y una reflexión sobre temas más generales con respecto a la que resulta ser el ámbito de acción del proyecto (*RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono, Punto d'incontro San Giovanni, Caffè San Biagio, Due piste per la coca*), o bien, momentos de entretenimiento como por ejemplo exhibiciones y encuentros didácticos (*Gruppo Bouquet, Anziani e bambini insieme, SMS*). Además de sensibilizar a la comunidad, el objetivo es también el de favorecer el desarrollo de procesos de participación (*Circoscrizioneinsieme, Anziani in rete*), afrontando de manera innovadora temas de gran importancia y de actualidad (*Famiglie e solidarietà*). La idea es la de abrirse a la comunidad circunstante, y favorecer su inclusión y participación.
- Para realizar las actividades de comunicación se utilizaron modalidades y herramientas actualizadas: eventos en los que se presentaron los proyectos y se difundieron los resultados, ruedas de prensa (Provincia de Rimini sobre la *Unione Italiana Ciechi, RAEE in carcere*) y herramientas de comunicación como por ejemplo páginas de Internet (*Anziani in rete, Gruppo Bouquet*), transmisiones por radio y anuncios publicitarios (*Circoscrizioneinsieme*)

##### Desarrollo de actividades de fertilización cruzada

- Los enfoques culturales en los que los promotores del proyecto se inspiraron son el resultado de intercambios de experiencias y competencias con distintas organizaciones a nivel regional, nacional e internacional (*SIIL, Ginnastica al domicilio, Anziani e bambini insieme, Anziani in rete*); ello a menudo conllevó un impacto en la cultura organizativa interior en términos de innovación y transformación. En algunos casos se dio una transmisión a nivel local de experiencias desarrolladas en el exterior (*Caffè San Biagio, Due piste per la coca*).
- El desarrollo de procesos de aprendizaje interior y de reflexión acerca de la cultura organizativa fue posible y se llevó a cabo gracias a la posibilidad de confrontarse y de colaborar con distintas organizaciones dentro de la misma *partnership* (*Piccoli mediatori crescono, Protocollo d'intesa Piacenza*). En algunos casos, el encuentro de culturas organizativas distintas conllevó una adaptación recíproca de visiones y modalidades de organización (*RAEE in carcere, SIIL*).
- Los caminos de aprendizaje cultural favorecieron la creación de nuevas competencias, mediante la realización de un camino estructurado y con la ayuda de metodologías innovadoras. En algunos casos, por ejemplo, la contaminación entre los mismos operadores conllevó la creación de nuevas profesionalidades (*SIIL*); en otros casos, el desarrollo de estas nuevas competencias resulta ser el efecto de la realización/utilización de varios cursos de capacitación (*Ginnastica al domicilio, Anziani in Rete*) o de una comparación estable entre los

distintos actores implicados (*Famiglie e solidarietà*).

#### Presencia de cultura de la evaluación y de la transparencia

- La evolución de las estructuras del tercer sector pasan cada vez más a menudo por una mejor dotación de orden metodológico. Un ejemplo de esto son las herramientas informativas de documentación sobre la actividad, que se redactan con el objetivo principal de controlar los resultados. Se han llevado a cabo actividades de control o de seguimiento de los usuarios, actividades de evaluación de los resultados (*Ginnastica al domicilio, Due piste per la coca*). En otros casos fue posible comprobar el uso de la información para evaluar el aprendizaje organizativo a través de momentos periódicos de seguimiento de los resultados en la óptica específica del aprendizaje organizativo (*Ansían e bambini insieme, Punto d'incontro San Giovanni*).
- La transparencia de los resultados se obtuvo gracias al uso, por parte de la organización promotora del proyecto, de herramientas para llevar a cabo la rendición de cuentas, como por ejemplo el *Bilancio Sociale* (Balance Social) (Provincia de Rimini para la Unión Italiana de Ciegos, *Caffè san Biagio*) o mediante la elaboración de una carta de servicios realizada gracias a la formalización de los resultados de la evaluación (*Anziani in rete, Due piste per la coca*).

#### Continuidad del proyecto

- La continuidad de las actividades después de concluido el proyecto se manifestó de distintas maneras articuladas y complementarias. A menudo el análisis de los resultados produjo actividades de diseño/adaptación de las actividades, extendiéndolas a usuarios distintos o transfiriéndolas en otros territorios. Además, el proceso de ampliación de los sectores de intervención o de los usuarios conllevó una diferencia, en términos de competencia, de los voluntarios implicados y del desarrollo de prácticas que facilitarían los recorridos de desarrollo de los mismos. Tanto la tutoría como la capacitación son, por un lado, un modo para garantizar el traslado y la reproducción de las acciones experimentales y, por otro lado, un modo de agregación de los recursos y del uso de sus potencialidades. Esto con respecto, sobre todo, a los procesos de renovación de los servicios (*Piccoli mediatori crescono, SMS, Famiglie e solidarietà*) o su institucionalización (*Protocollo d'intesa Piacenza, SIIL, RAEE in carcere*).

### **4.1.3 Capacidad de producción valor medioambiental**

#### Conservación del capital medioambiental

- La activación de modalidades operativas cuya finalidad es el ahorro de los recursos medioambientales y la reducción del impacto medioambiental se puede notar en la puesta en marcha de actividades para recuperar material (*RAEE in carcere*), de recogida diferenciada e instalación de sistemas de calefacción urbana (*Anziani e bambini insieme*), y de construcción que respeten los estándares energéticos, medioambientales y de seguridad muy elevados (*Hygeia*).

### **4.1.4 Capacidad de reproducir una consolidación institucional**

#### Consolidación de la subsidiariedad horizontal

- La capacidad de influencia de las políticas del territorio se nota por ejemplo en la difusión de un nuevo modelo de partnership entre público y privado (*SIIL, RAEE in carcere*); o bien determinando una importante transformación en la cultura institucional (*Famiglie e Solidarietà, Piccoli mediatori crescono*). En muchos casos, el proyecto ha afianzado mayormente una relación, ya consolidada, de confianza y de colaboración con las instituciones (*Anziani e bambini insieme*).
- En algunos casos se llegó a reconocer, en distintos niveles, el valor del proyecto por parte de las instituciones locales afirmando un nivel aún más alto de legitimación y confianza respecto de las actividades y de los sujetos de la partnership con las instituciones (*Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Gruppo Bouquet, Protocollo d'intesa Piacenza*) o de legitimación hacia temas ya afrontados (*SMS*). En otros casos, en cambio, se reconoció una colaboración y una sinergia positiva con las instituciones (*Hygeia, Due piste per la coca*), apoyada también por la refinanciación del proyecto mismo (*Circoscrizioninsieme*) o por la firma de protocolos de Acuerdos (*Anziani in rete, RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono*). Dicho reconocimiento se presentó a menudo gracias a que se asumieron los resultados operativos obtenidos por los sujetos que, de manera local, habían desarrollado las actividades, añadiendo el proyecto mismo en la oferta del distrito (*SIIL, Ginnastica al domicilio, SMS, Punto d'incontro San Giovanni, Caffè San Biagio*).
- Reproducción de las actividades (o parte de ellas) en otros proyectos relativos al mismo marco de intervención en territorios limítrofes. Por ejemplo, esto se logró extendiendo el modelo a otros distritos territoriales después de la primera experimentación (*SIIL, RAEE, Protocollo d'Intesa Piacenza, Ginnastica al domicilio, Famiglie e Solidarietà, Punto di incontro*) o luego de la activación de "spin off" en territorios limítrofes (*Caffè San Biagio*).

#### Consolidación intra-institucional e infra-institucional

- Es frecuente el desarrollo de la concienciación, del conocimiento, del compartir visiones, prácticas de colaboración con respecto al marco de intervención, dentro de una institución individual o entre distintas instituciones ) *Ginnastica al domicilio, Hygeia, Punto d'incontro San Giovanni, Protocollo d'intesa Piacenza*). En algunos casos, durante el proyecto se identificó una comprensión recíproca de los objetivos y de los modelos de organización y una contaminación necesaria de los estilos operativos (*SIL, RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono*).

#### **4.1.5 Capacidad de producir valor económico**

##### Promoción del empresariado social

- A menudo se llegó a la creación de nuevos sujetos de empresariado social (*Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono*) o el afianzamiento/ desarrollo de actividades empresariales ya existentes, por ejemplo mediante la diversificación de las actividades originales (*Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, SIIL, Gruppo Bouquet, Punto d'incontro San Giovanni, Hygeia*) o la ampliación de los recursos humanos implicados en la/s organización/es (*SIIL, RAEE in carcere, Protocollo d'intesa Piacenza, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Anziani e bambini insieme, Gruppo Bouquet*) o de un aumento económico que benefició a los partner (*Gruppo Bouquet*).

### Activación de recursos

- Algunos proyectos son completamente autosuficientes con respecto a la financiación pública: distintos servicios ya en marcha compiten en el mercado y ofrecen un nivel de calidad alto a precios competitivos (*Gruppo Bouquet, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Anziani e bambini insieme, RAEE in carcere*). Otros consiguen estructurarse pasando de depender completamente del público a una diversificación de las fuentes de financiación o, por lo menos, un equilibrio entre financiación pública y privada (*Piccoli mediatori crescono*). Por último, algunos se apoyan en fondos privados, en particular gracias al aporte de las fundaciones (*Anziani in Rete, SMS*).
- Activación de recursos no económicos según modalidades diferentes entre las que destaca principalmente el aporte fundamental de los voluntarios y de sus competencias (*Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono, Due piste per la coca, Anziani in rete, Punto d'incontro San Giovanni*) o el trabajo no retribuido de algunos empleados (*Protocollo d'intesa Piacenza, Caffè San Biagio*).
- Otro aspecto fundamental concierne la asignación/adquisición, gratuita y recíproca, a/de otras organizaciones, de recursos como por ejemplo equipos y espacios. En particular, se valorizaron estructuras abandonadas (*Cirscoscizioninsieme*), se utilizaron locales en comodato (*SIIL, Gruppo Bouquet*) o se utilizaron estructuras logísticas y operativas que otros partner del proyecto pusieron a disposición (como por ejemplo los centros sociales para ancianos de *Anziani in rete* o los locales de la cooperativa para *Caffè San Biagio*) o de sujetos que no forman parte de la partnership pero que apoyan el proyecto (como por ejemplo la casa parroquial para *Punto d'incontro San Giovanni*, o los locales para *Hygeia*). Además, los proyectos a menudo representan un "alargamiento" de la actividad ordinaria llevada a cabo por los sujetos de la partnership que han puesto en funcionamiento estructuras, competencias y recursos que en gran parte les pertenecen.
- Por último, es necesario decir que la mayor parte de los proyectos representan un ahorro para la administración pública, que se ha generado gracias a la inclusión laboral de personas "desfavorecidas" (*SIIL, RAEE in carcere, Protocollo d'intesa Piacenza*) o gracias a la posible reducción del gasto para el sistema de salud regional (*Ginnastica al domicilio, Punto di incontro*).

## 4.2. Los mecanismos generativos

### 4.2.1 Identidad y motivación intrínseca

En el proceso de constitución de la identidad de un grupo y de su cultura, los valores, antropológicamente hablando, son el elemento dominante. Esto es aún más significativo para aquellos sujetos que operan en el marco social: tanto para una organización en su totalidad, como para los miembros individuales que la componen.

Dichos principios tienen la función de ser un punto de referencia constante tanto por lo que respecta a los procesos decisivos como para los comportamientos individuales.

Por un lado, informan y caracterizan a las acciones concretas y contribuyen para definir los procesos de organización necesarios; por otro lado, desarrollan un sentido de pertenencia, mediante un sistema de definición y de atribución de sentido y de significados de naturaleza también simbólica. Estos últimos se redefinen y consolidan constantemente gracias a los intercambios entre los sujetos que forman parte de ese organismo social.

El sistema del asociacionismo se basa en sus valores, en las relaciones sociales, en las redes que

conectan a los individuos entre ellos, en las motivaciones compartidas y en aquel sentido de identidad social que le permite vigilar el territorio, valorizando los recursos.

Los valores orientan y modulan los comportamientos individuales, llevándolos a ser coherentes con las misiones más generales, son útiles para delinear visiones de la realidad, crear soluciones a las necesidades, difundir y aumentar la motivación de las personas.

En términos generales, este mecanismo ha influido en los siguientes elementos que pertenecen a más de un proyecto:

- a) El modo en que se concibe la organización
- b) El concepto del hombre y del mundo ("weltanschauung")
- c) La manera en que los sujetos entienden la definición de lo que es necesario hacer y de cómo hay que hacerlo
- d) El concepto de tiempo (presente, pasado y futuro)
- e) La naturaleza de las relaciones interpersonales y las normas de comportamiento entre los actores
- f) El concepto de las relaciones
- g) El concepto de las competencias y de las maneras de operar

#### **Más en concreto:**

- El papel que desarrolló cada miembro en términos de capacidad de dar ejemplos concretos de esos valores, mediante su comportamiento, de saberlos inculcar a miembros más jóvenes, y consolidar el grupo alrededor de los valores de referencia, asegurando de esta manera la continuidad de la propia asociación es un punto muy importante (*SIII, Anziani in rete*).
- El traspaso de los valores a los miembros más jóvenes o nuevos de la asociación se confía a menudo al ejemplo concreto de los voluntarios con más experiencia. Esta dinámica que pone frente a frente a los voluntarios más expertos con los jóvenes es la que permite que se lleve a cabo el lento proceso de adaptación externa y de integración interna mediante el intercambio de aquellos elementos que crean, consolidan y modifican las culturas de los grupos y de las organizaciones y que al mismo tiempo definen las modalidades de participación: lectura de los problemas, proveniencias y niveles culturales distintos, visiones individuales y colectivas de la realidad, etc. (*Anziani in rete, SIII*)
- Los valores representan un fuerte elemento con el desarrollo de la resolución de los problemas. Pero estas respuestas asumen formas diferentes con el tiempo, según las nuevas necesidades identificadas o que han nacido. De aquí se deduce de qué manera valores como participación, responsabilidad, información, no solo son una parte fundamental, sino que son elementos que facilitan la evolución de las estructuras. Además de tener la función de definir y orientar la administración de las organizaciones, a su vez los valores y principios están sujetos a evoluciones y enriquecimientos de significado. Esto se da tanto por una adaptación a la transformación del contexto socioeconómico externo, como por las transformaciones normativas que los pueden interesar. Definen de modo dialéctico la relación entre actores y sistema, en el plano externo, y la relación entre distancia y participación en el interno (*SIII*).
- En algunos casos la representatividad de los valores pasa a través del carisma o de la capacidad personal de un único individuo capaz de dar forma a una idea de proyecto, representando mediante acciones, comportamiento y decisiones, los valores en los que cree (*Punto d'incontro San Giovanni*).
- Los modos en que los sentimientos de pertenencia se manifiestan son heterogéneos, pero tienen un impacto profundo en la motivación de los operadores. A menudo ello ocurre independientemente de acciones específicas cuya finalidad es el desarrollo de la motivación

como se pueden entender en las organizaciones con ánimo de lucro. La misma selección e inclusión de nuevos sujetos pasa a través de procesos de gran nivel de agregación y participación: el alcance social de la actividad, la posibilidad de participar en las decisiones estratégicas, la ecuanimidad de distribución y de procedimiento, la responsabilidad respecto de las competencias y responsabilidades de los otros (*Anziani in rete, RAEE in carcere*).

- La cultura pareció ser un elemento indispensable en aquellos casos en los que haya problemas de adaptación externa o de integración interna que impongan un cambio importante. En efecto, cualquier tipo de cambio es más fácil de llevar a cabo cuanto más esté de acuerdo con la cultura del grupo y, viceversa, más difícil cuanto más contraste con la cultura vigente. La comprensión de la propia cultura y de las demás puede abrir nuevos horizontes para favorecer la innovación y modificar, parcialmente, las propias visiones, incluyendo también nuevos estímulos que conlleven competencias y culturas exteriores (*SIIL, RAEE in carcere, Caffè San Biagio, Gruppo Bouquet*).

#### 4.2.2 Empresariado civil

En general, cuando se habla de empresariado civil nos referimos a una fórmula empresarial innovadora cuyos objetivos son principalmente sociales, que no establece una serie de acciones y de actividades para conseguir un beneficio, sino para mejorar un grupo social en desventaja o para el bienestar de la comunidad local, nacional o global. Sin embargo, es necesario recordar que el empresariado civil no rechaza el beneficio, si bien no lo tome como objetivo de su acción ni como criterio de eficiencia.

Es posible indicar los siguientes requisitos que el empresariado civil debe poseer.

- debe tener la intención de desempeñar un papel creativo en la solución de un problema de la comunidad;
- debe reconocer y emprender iniciativas audaces para solucionar dicho problema;
- debe adoptar una estrategia que incluya un proceso circular (acumulativo de innovación, adaptación y aprendizaje);
- debe actuar a cada momento sin sentirse limitado por los recursos disponibles;
- debe ser capaz de rendir cuentas de manera transparente de sus operaciones a los distintos stakeholders implicados (Dees J.G., 2001).

De esto deriva, pues, que las culturas orientadas hacia las personas y hacia las relaciones sostengan los modelos administrativos, el papel de los emprendedores y los roles directivos. De hecho, los objetivos que normalmente el empresariado social persigue son: mejorar los estándares de vida; inventar nuevos productos y servicios; promover participación activa de los ciudadanos en los procesos decisorios a todo nivel; desarrollar procesos democráticos; integrar a los recién llegados, a los grupos marginados, a los inmigrantes y a los grupos más vulnerables de la población; desarrollar las competencias interculturales; crear riqueza; reinvertir y generar inversiones; mejorar la imagen de zonas locales.

#### Más en concreto:

- El empresariado civil expresa una capacidad electiva en asumirse el riesgo, se apoya en impulsos ideales y creativos y en un sentimiento de optimismo. Es capaz de emprender nuevos caminos, explorando e identificando recursos escondidos, llevando a cabo ideas innovadoras y aprovechando la creatividad para encontrar soluciones a problemas distintos (*Gruppo Bouquet*).

- Se utilizaron herramientas innovadoras y modalidades típicas del mercado para resolver problemas sociales importantes y urgentes, dejando marcas positivas en el contexto social global. Fue fundamental la intervención en zonas en las que los enfoques tradicionales de mercado y las estructuras de apoyo público para asignar recursos y repartir responsabilidades perdieron su capacidad de respuesta. A menudo las acciones partieron de recursos con poderes limitados, sin posiciones jerárquicas importantes, pero aprovechando el pensamiento innovador, el entusiasmo y la pasión para alcanzar los objetivos establecidos (*SIII, Punto d'incontro San Giovanni*).
- La carga ideal inicial permite observar un recorrido de desarrollo donde otros no lo observan, permite reconocer los resultados finales antes aún de empezar. El empresariado social transforma los problemas en oportunidades. No es tan solo una cuestión de ideas, sino de saber de qué manera llevarlas a cabo utilizando un enfoque sinérgico, distinguiendo niveles y modelos de organización con respecto a usuarios distintos y permitir su integración (*Ginnastica al domicilio, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Hygeia, Anziani e bambini insieme*).
- La dirección de empresas contiene una fuerte postura empresarial: no solo inventan y llevan a cabo una idea innovadora, sino que también la completan con éxito desde el punto de vista económico; consideran su factibilidad en el mercado y el impacto positivo que puede tener en los miembros de la comunidad (*Circoscrizioninsieme, Anziani e bambini insieme*).
- Una característica particular del empresariado civil es que constituye un *social networking* y procesos de comunicación móviles. Esto lleva a la creación de roles y visiones de roles que interactúan fuerte mente no solo a nivel intra-organizacional, sino también inter-organizacional, es decir, a nivel de sistema. Esto genera una mayor capacidad de gobierno y de vigilancia del territorio/mercado (*Circoscrizioninsieme*).

#### 4.2.3 Visiones, saberes y sistemas de aprendizaje

Los recorridos de desarrollo de las asociaciones individuales conllevaron, en los últimos años, el empleo de procesos de aprendizaje más estructurados, cuyo objetivo es, por un lado, el desarrollo y la homogeneización de las competencias y, por otro, el afianzamiento de los valores internos en función de las transformaciones acumuladas en el contexto externo. Una de las funciones que derivaron de incrementar las capacidades individuales y de grupo fue el aumento de los niveles de eficiencia de los servicios abastecidos. A menudo a dichos recorridos se unió el desarrollo de metodologías coherentes con las decisiones culturales realizadas. Todo ello no podía resultar ajeno a las modalidades con las que se administraron algunos de los proyectos. A menudo, junto con la vigilancia de las metodologías innovadoras y la atención en los fenómenos de aprendizaje colectivo, tanto formal como informal, se utilizaron recursos especializados que permitieron, con el tiempo, administrar los recorridos de proyecto de manera más estructurada y sujeta, en muchos casos a una actividad de seguimiento y evaluación.

#### **Más en concreto:**

- Las metodologías utilizadas son fruto de enfoques teóricos que encuentran su origen en los conceptos de participación, valorización de los recursos presentes y participación activa. Dicha matriz cultural tiende a facilitar la definición de procesos evolutivos de competencia tanto para los individuos como para los grupos pertenecientes a un determinado contexto, poniéndolos,

así, al servicio de lo que resulta necesario hacer para obtener resultados concretos (*Famiglie e solidarietà, SMS*).

- Así como las visiones y las herramientas, también las competencias tienen el alcance de la cultura de las comunidades que las generan y las utilizan. Al hablar de competencias, se habla de "diálogo", de una conversación en la que lo que resulta estable y reconocido da paso a algo más indefinido y que a su vez genera nuevos saberes y nuevas identidades. Los recorridos de creación de los conocimientos y de las prácticas utilizadas en una comunidad son el fruto de estas diferencias que viven en conjunto y que se saben integrar entre sí (*Famiglie e solidarietà, SMS*).
- No solo hubo procesos muy estructurados y vigilados por metodologías afianzadas, sino también niveles de aprendizaje informales y/o no oficiales. Es necesario tener en cuenta que a menudo los encuentros de las personas de una comunidad, en los lugares de los intercambios, aun los más cotidianos, son los que generan y afianzan los nuevos modelos de interpretación de la realidad. Por lo tanto no es difícil imaginar la utilidad y el interés que el reconocimiento recíproco del saber de una práctica generan, o, mejor, de un saber puesto en práctica (*Famiglie e solidarietà, SMS, Anziani in rete*).
- Para que los nuevos modelos puedan producir más saberes deben pasar por las prácticas y por la reflexión sobre dichas prácticas. Estas vienen del mundo institucional, de los sujetos sociales, de los actores que contribuyen de manera fundamental en la alimentación de esos posibles modelos de conocimiento, volviéndose ellos mismos un mecanismo de transmisión con el que aplicar los nuevos saberes elaborados. Esta circularidad entre actividad y conocimiento, entre trabajo y formación, es la que nació casi como un paradigma natural que deriva de la dimensión relacional entre sujetos, llevando a asumir nuevos roles y modalidades de organización (*RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono, Anziani in rete, Gruppo Bouquet*).
- La innovación también se genera mediante procesos de reconocimiento del saber y de las prácticas que una comunidad comparte. En especial si dichas prácticas se colocan en una discontinuidad temporal. El mismo recorrido de reconocimiento, que a menudo conlleva la creación de resistencias y de miedos, se convierte en valor compartido. Se descubrió así la posibilidad de reconocer la manera en que es posible valorizar lo que no es común, la manera en que es posible atesorar y retransformar en valor lo que se configuraba como único y particular. (*Famiglie e solidarietà*).
- La capacidad de formarse a sí mismo mientras se contribuye a formar también el propio contexto es una característica del aprendizaje en las organizaciones complejas y, entre estas, los sistemas sociales, las instituciones públicas y los entes de voluntariado. De igual manera sucede con el carácter circular entre saberes generados y prácticas que caracterizan a una comunidad específica. Sin embargo, a la base de todo ello, existe un conjunto de valores compartidos que definen la especificidad cultural de aquella comunidad de prácticas (*SMS, Ginnastica al domicilio*).
- Hablar de transferencia y, sobre todo, de nuevas relaciones entre sistemas distintos en determinados contextos territoriales conlleva que se asuman ciertas visiones y capacidades que permitan dichas relaciones. Sin embargo, si es posible dar a conocer las prácticas y las herramientas, para los valores valen tan solo los ejemplos que superan el contingente y los comportamientos que resuelven problemas (*SMS, Ginnastica al domicilio*).
- Las actividades de capacitación que se desarrollaron en cada uno de los proyectos siempre se han referido a dos "lugares sociales" distintos, a dos dimensiones inseparables entre ellas. Por un lado, la atención a sí mismo "en tanto Grupo" y, por otro, la atención a sí mismo "en tanto

Institución". Por consiguiente, fueron la capacidad potencial y el sistema social de aprendizaje del grupo, y no los contenidos disciplinares, los que constituyeron el foco de la atención. En otras palabras, los aparatos disciplinares, al igual que la metodología, fueron una herramienta del proceso colectivo de identificación y de elaboración. Esto significa ver el aprendizaje como una elaboración entre lo que se conoce y está afianzado y las oportunidades de conocimiento disponibles. Entre los patrimonios de conocimiento traídos por otras personas y los desequilibrios en los modos de ver, pensar y comportarse, entre las visiones de rol y firmeza en las decisiones y el asumirse el riesgo de emprender recorridos de transformación intuitivamente atractivos (*Anziani e bambini insieme, Caffè San Biagio, Famiglie e solidarietà*).

#### 4.2.4 Enfoque subsidiario de la administración pública

El principio de subsidiariedad se menciona explícitamente en la Constitución italiana con respecto a las funciones administrativas (art. 118) y al ejercicio del poder sustitutivo del Estado (art. 120).

El principio de subsidiariedad puede verse bajo dos aspectos distintos:

- en sentido vertical, atañe a la repartición de competencias entre centro y periferia, y hoy día vige la norma de permitir al sujeto jurídico operar más cerca al marco objeto de estudio. Fundamentalmente, debe aplicar normalmente el nivel de gobierno "inferior", más cercano a los ciudadanos y, por consiguiente, más cercano a las necesidades.
- en sentido horizontal, atañe a las relaciones entre poder público y organizaciones sociales. El ciudadano, tanto como individuo, como a través de entes intermediarios, debe tener la posibilidad de cooperar con las instituciones para definir las intervenciones que incidan en las realidades sociales más cercanas a él.

Esencialmente, se establece una "sinergia eficaz" entre el cuerpo social y el Estado: por un lado, las comunidades locales se organizan respetando sus modelos culturales y su autonomía y, por otro, el Estado puede desempeñar un importante papel en la innovación y en la mejora de los servicios gracias a una dirección más precisa, que pasa a través de una radicación mayor en el territorio de las experiencias, asegurando así visibilidad, reputación social, continuidad de acción y evaluación de los resultados obtenidos. En general, con respecto al mecanismo de subsidiariedad, se pudieron observar algunos elementos recurrentes:

- las instituciones públicas tienen una relación fiduciaria con los sujetos del privado social que proponen proyectos de manera autónoma, según las estrategias de programación de la administración pública; apoyan las redes locales involucrando a otras organizaciones en partnership virtuosas; saben interactuar y añadir distintos recursos humanos y económicos; llevan a cabo un constante seguimiento de las necesidades, programan y diseñan de manera cooperativa sus intervenciones, evalúan el impacto de sus actividades y demuestran la eficiencia y la transparencia de la gestión de los recursos;
- Los procesos decisorios públicos se inspiran en la lógica y en la cultura del compartir para garantizar un aporte respetuoso a las necesidades de la población.

#### Más en concreto:

- El reconocimiento del papel de "advocacy", de representación de necesidades y de tutela de los bienes se lleva a cabo a nivel local, por parte del tercer sector. La administración pública es la que reconoce y formaliza la relativa creación y gestión de las respuestas mediante modalidades que siguen distintos niveles de procedimientos institucionales en el que aumenta cada vez más la implicación directa. Se pasa del modelo de la delegación de la gestión a la participación directa en los procesos de lectura de la necesidad y rediseño e innovación de las

respuestas. De manera conjunta se representan los problemas de la opinión pública con una fuerte dinámica de colaboración. De este modo se determina una especie de circuito en el que los sujetos sociales y la entidad pública se refuerzan recíprocamente. Cada uno necesita del otro y no puede prescindir de él (*SIIL, Due piste per la coca, Ginnastica al domicilio, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Caffè San Biagio*).

- La subsidiariedad se expresa de manera innovativa superando viejas lógicas que a menudo contraponen roles de forma dicotómica, responsabilidades y poderes entre los sujetos del privado social y las instituciones. Subsidiariedad ha significado que también las convenciones estipuladas con el Público respeten la autonomía y la flexibilidad del voluntariado y que al principio del poder se haya puesto al lado aquel del co-diseño (Circoscrizioninsieme, SMS).
- La subsidiariedad horizontal conlleva una visión de la ciudadanía con una fuerte carga innovadora, ya que establece que el "poder de iniciativa" sobre los problemas relativos a los "bienes comunes" y, por consiguiente, en el campo del interés general, ya no son una prerrogativa exclusiva de las administraciones, sino que pertenece también a los ciudadanos. Esto ha significado, ante todo, un pacto entre los ciudadanos con respecto al modelo de sociedad, de desarrollo, de bienestar sobre el que las instituciones públicas han asumido la responsabilidad de proponer y la disponibilidad de concertar. En este marco de desarrollo de la subsidiariedad el papel de voluntariado adquiere mayor fuerza, sobre todo por lo que respecta el ámbito de la educación, de sujeto que moviliza las conciencias, difunde la solidaridad, reúne a los ciudadanos ayudándolos a "ser soberanos", es decir para que participen. La subsidiariedad permite y facilita la contaminación cultural entre los varios proyectos, influyendo también en las decisiones de organización y de gestión *Protocollo d'intesa, Piacenza, Hygeia, Piccoli mediatori crescono* (Protocolo de Acuerdo, Piacenza, Hygeia, Piccoli mediatori crescono).

#### 4.2.5 Participación y gobernanza

La participación del ciudadano en la vida democrática es un principio que deriva directamente del derecho de soberanía popular y del derecho de ciudadanía, que ha sido reafirmado en las normativas nacional y europea. Estas apoyan la participación directa del ciudadano y la mayor transparencia en la comunicación entre administración pública y los ciudadanos. Participar de manera activa y responsable en la vida de una comunidad significa hacer propia una cultura que sepa validar, conceder valor e integrar de manera creativa los distintos puntos de vista para crear una sociedad civil. Según este punto de vista, la participación activa implica la capacidad de cada individuo de relacionarse con otros, de tomar decisiones responsables y de saber administrar la comparación. El tema de la inclusión de los ciudadanos en el diálogo con expertos, actores sociales e instituciones es uno de los aspectos más innovadores por lo que respecta el desarrollo global de un territorio.

Los proyectos utilizaron distintas actividades atribuibles al concepto de participación activa, en particular para el control de las decisiones complicadas. Asimismo, se experimentaron modalidades de inclusión que representan un estímulo para los distintos niveles de responsabilidad institucional con respecto a un determinado problema y, en general, se experimentaron enfoques de *governanza* de los procesos innovadores y para la mediación de posibles conflictos que se pueden presentar con mayor frecuencia alrededor de estos procesos.

La confrontación y el diálogo entre ciudadanos, expertos y stakeholders, es particularmente eficaz según el momento en que se realice. La mayor eficacia, bajo el perfil de la capacidad de escuchar y del proceso decisorio, se logra en la fase de formación de una política pública, donde las indicaciones que los ciudadanos y los distintos actores sociales implicados obtienen pueden tener una considerable importancia en el proceso decisorio en ámbito político.

**Más en concreto:**

- En la gestión de decisiones complejas que conllevan un fuerte impacto en las comunidades locales los momentos de escucha y diálogo han incrementado la legitimación de las autoridades públicas. En efecto, un buen manejo de estos momentos ha permitido recolectar sugerencias, preocupaciones y consideraciones, así como de ampliar los horizontes temáticos específicos para comprender los intereses y las motivaciones de los actores implicados, limitando la posibilidad de que surjan problemas. De esta manera los procesos decisorios se han enriquecido y han mejorado, teniendo en cuenta las exigencias y las responsabilidades de los sujetos que estarían mayormente implicados de manera directa (*Punto d'incontro San Giovanni, Piccoli mediatori crescono*).
- Las participaciones no sustituyeron a los típicos procesos decisorios que implican a las autoridades públicas. Es quizá mejor considerarlas herramientas complementarias, que se pueden utilizar en determinados momentos y para cuestiones específicas. Se trata de momentos abiertos debate constructivo con el fin de difundir y obtener informaciones que difícilmente se podrían obtener con otras herramientas (*Ginnastica al domicilio*).
- La frontera entre cuestiones técnicas vinculadas a la definición y gestión de los servicios y temáticas socioeconómicas se ha vuelto cada vez más frágil. La gestión de la interacción necesaria ha pasado a través de la implicación de ciudadanos, expertos y portadores de intereses, con sistemas de debates que han enriquecido la formación de las políticas públicas. Promover formas participativas de debate ha sido uno de las herramientas para mejorar los procesos decisorios y para dar vida a las innovaciones, introduciendo nuevas formas de democracia (*RAEE in carcere, Circostrizioninsieme*).
- El diseño participativo es una forma de diseño que conlleva la asociación de más puntos de vista con el fin de crear la mejor solución posible en términos de planos, proyectos y estrategias; es, pues, indispensable que gracias a ella interactúen capacidades, competencias y experiencias distintas. El diseño participativo es también un proceso educativo. Haciendo que distintas personas trabajen juntas lleva a un conocimiento recíproco, a que se comprendan los problemas de los demás. Todo esto contribuye para el crecimiento del sentido de pertenencia, es decir para dar vida al concepto de "comunidad" (*Famiglie solidarietà, SMS, Piccoli mediatori crescono*).
- En tanto método, el diseño se dice "participativo" cuando no son tan solo los diseñadores los que lo crean, sino que se lleva a cabo una cooperación sinérgica entre todos los actores interesados, los expertos y los sujetos a los que esta se dirige. Por lo tanto, la participación es una modalidad activa y socialmente visible de contribución al diseño por parte de aquellos que serán los usuarios de proyecto (*Caffè San Biagio*).
- Nuevos (y más eficientes) modelos de gobierno y de gestión de las intervenciones han apoyado a la innovación. Al mismo tiempo han garantizado una adaptación mejor (respecto de las necesidades expresadas) y eficacia (respecto de los resultados esperados, precisamente en virtud de la ampliación de la base social de los procesos decisorios a la más extensa comunidad de los stakeholders. El concepto de *governanza* ha implicado un nuevo estilo de gestión de los sistemas de referencia y se caracteriza por un mayor nivel de cooperación y de interacción de los actores institucionales y no solo, dentro de redes de decisión compuestas por público y privado. Este enfoque conlleva a asumir estrategias de programación, gestión y evaluación de tipo participativo. "La garantía de una *governanza* adecuada está en la manera en que el proyecto administra el tema de la propiedad o

apropiación del mismo "(ownership)". En otras palabras, la garantía de que la intervención social obtenga los resultados previstos y satisfaga las necesidades expresadas se da por el grado de inclusión que el proyecto otorga a los actores implicados, ante todo en las actividades de expresión de las necesidades y de previsión de las estrategias y de los resultados (*Anziani in rete, SMS, Piccoli mediatori crescono*).

#### 4.2.6 Calidad de la red y producción de bienes relacionales

Un bien relacional es un producto real, indivisible y no fraccionable. No se puede pensar como la suma de bienes individuales, sino que se compone de bienes y servicios formados por relaciones sociales humanas, que se puede obtener y se puede utilizar solo junto con quien participa en él. Es un "bien" en el sentido de una realidad, externa a los sujetos si bien sean ellos quienes la generan, que satisface exigencias relacionales humanas primarias y secundarias. Como tal, representa la propiedad emergente e innovadora de contextos sociales que se fundan en el valor de compartir. En dichos contextos, tanto los elementos estructurales como los modelos relacionales operan de manera sinérgica según el principio de reciprocidad (Donati, 1986; Gui, 2005).

Una de las características del bien relacional es que se manifiesta solo si el principio de reciprocidad, a diferencia de otras esferas de la sociedad, opera de manera "completa", incondicional, esto es, como principio de implicación total del sujeto. Además, un bien relacional se funda en ese tipo de relaciones sociales que nacen, o son apoyadas, gracias a grupos unidos cuyos miembros están fuertemente vinculados unos a otros y de manera duradera. Por lo tanto se puede presumir que actúen según los principios de solidaridad de grupo (Uhlener, 1989).

La característica fundamental de los bienes relacionales es que requieren una forma de distribución (*sharing*) voluntaria como condición necesaria, aunque no es suficiente, que llega a ser suficiente en la medida en que la reciprocidad sea total. Además se pueden entender como expresión tanto de la difusión en el sentido de obligación hacia los demás, como de las oportunidades de tener acceso a las redes sociales, fuera de los vínculos afectivos o relativos a roles específicos. Pero lo que los hace resultar particularmente importantes es el hecho de que engloban el concepto de la dimensión oblativa, es decir la disponibilidad de donar a los demás.

La relacionalidad se alimenta gracias al incremento del número de sujetos que desean desarrollar las redes de relaciones recíprocas y a través del aumento de la intensidad de la relación interpersonal. Este concepto forma parte de un nuevo paradigma más amplio que se puede definir como "capital emergente", es decir aquellas nuevas formas de capital que se distinguen de la forma tradicional, "donde la materialidad y el concepto físico de los recursos tienen un papel primordial".

En este sentido se habla de capital humano como "una categoría general dentro de la que confluyen formas más específicas de capital, como por ejemplo la intelectual, la cultural y la social". Nos encontramos una vez más frente a un concepto multidimensional que abarca elementos psicológicos, económicos y antropológicos. Dicho concepto se caracteriza por:

- el compromiso cívico o *civiness*, es decir aquellas "virtudes cívicas" que contribuyen a reconocer y obtener el bien público, aun en detrimento de los intereses exclusivamente individuales y privados;
- el sentimiento de confianza, que los individuos demuestran recíprocamente y que promueven y favorecen la cohesión social, entendida como solidaridad fundada en el respeto de las opiniones de los demás, y no como ausencia de conflicto;
- el estar fundado en normas compartidas por la comunidad, por sus miembros;
- el tejido asociativo, que conecta a los individuos entre sí, y que representa la verdadera red de relaciones sociales que constituyen la "tela" de la sociedad civil;

- el concepto de partenariado que no es la simple puesta en marcha de objetos/servicios para llegar a relaciones que se basan en compartir e integrar valores y culturas.

**Más en concreto:**

- El concepto de bien relacional es un concepto situacional y dinámico que, por lo tanto, no se refiere a un "objeto" específico, no puede ser delimitado con definiciones rígidas sino que debe ser interpretado, un paso a la vez, con respecto a los actores, de los objetivos perseguidos, y del contexto en que actúan. Es el resultado de un proceso de interacción dinámica: se crea, se mantiene y se destruye. Por lo tanto, requiere inversiones solo en los momentos en que es activado para objetivos compartidos, evoluciona con el tiempo (*SIIL; Gruppo Bouquet, Circostrizioninsieme, Anziani in rete, Protocollo d'intesa Piacenza*).
- «La fuerza de los vínculos débiles» es la combinación (quizá lineal) de la cantidad de tiempo, la intensidad emotiva, el nivel de intimidad (confianza recíproca) y los servicios recíprocos que caracterizan el vínculo mismo (Sacco, Vanin, 2002). La interacción con actores con quienes existen vínculos débiles tiene una potencialidad informativa mayor respecto de la interacción con actores con quienes existen vínculos fuertes. Los individuos tienden a aprovechar sus redes de relaciones interpersonales y a crear y mantener relaciones útiles para alcanzar sus objetivos. Los bienes relacionales son tanto más verdaderos y satisfactorios en tanto son capaces de brindar soluciones a las necesidades y, al mismo tiempo, generar emociones y calor, así como garantizar una satisfacción más duradera ya que no está sujeta a la monetización (*Ginnastica al domicilio, Anziani e bambini insieme*).
- El capital social se ha manifestado a través de una forma peculiar que normalmente se define como "*bridging social capital*", es decir afianzando los vínculos horizontales dentro de grupos heterogéneos de personas, que permiten un contacto entre distintos marcos socioeconómicos y culturales. Dichos contactos se caracterizan a menudo por un intercambio de conocimientos, prácticas, motivaciones que llevan a transformar y a asumir comportamientos nuevos y compartidos (*RAEE in carcere*).

## 5 - Observaciones finales

### 5.1 Reflexiones y perspectivas de las políticas de *Bienestar Social*

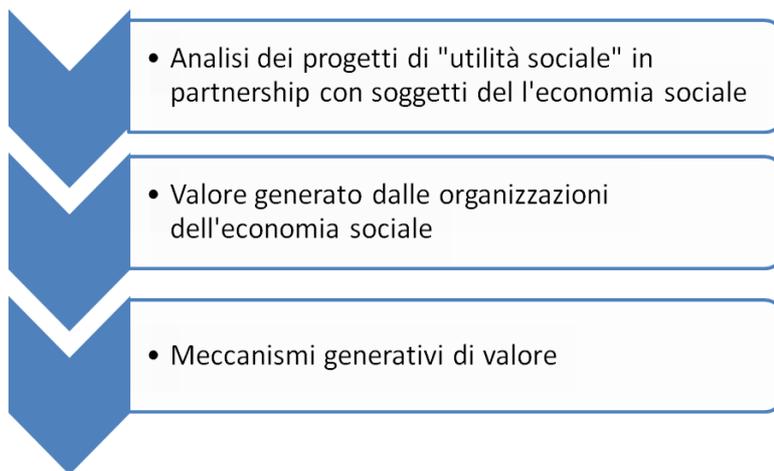
Uno de los objetivos de la investigación es la formulación de indicaciones finalizadas a apoyar las políticas sociales con el objetivo de fortalecer la capacidad de las organizaciones del tercer sector para crear innovación y cohesión social, así como valor para la comunidad en la que operan.

En este sentido, las consideraciones que se indican a continuación representan el resultado de un proceso que se desarrolla en las siguientes fases:

análisis de proyectos de "utilidad social" en partnership con sujetos de la economía social. (capítulo 3);

identificación de los valores generados por las organizaciones de la economía social (capítulos 3-4);

- reconocimiento y comprensión de los mecanismos generadores de dichos valores (capítulo 4);



Dicho proceso se basa principalmente en la idea (que ha informado a toda la investigación) según la cual una respuesta eficaz a la evolución de las necesidades, que también están vinculadas a la crisis económica, y que ha producido nuevas formas de pobreza, pueda representarse con una configuración de la relación entre público y privado social en la que la producción de los servicios sociales de interés general se lleva a cabo en sinergia entre las instituciones y los recursos de la sociedad civil, organizadas en la economía social. La intención no era, por tanto, obtener una colección de buenas prácticas, sino más bien adoptar un método de trabajo que permitiera llegar a esquematizar líneas directrices eficaces e innovadoras para la programación de las políticas de desarrollo económico y social.

Los casos que se han obtenido se pueden considerar un área de investigación que se origina partiendo de lo que se ha realizado en vista de la definición y difusión de soluciones institucionales, modelos de acción, prácticas innovadoras de organización.

Las consideraciones presentes en el capítulo se encuentran dentro de dicha área de investigación. Sin embargo, no pretenden estudiarlo a fondo, sino, más bien, indicar algunas ideas de interpretación de

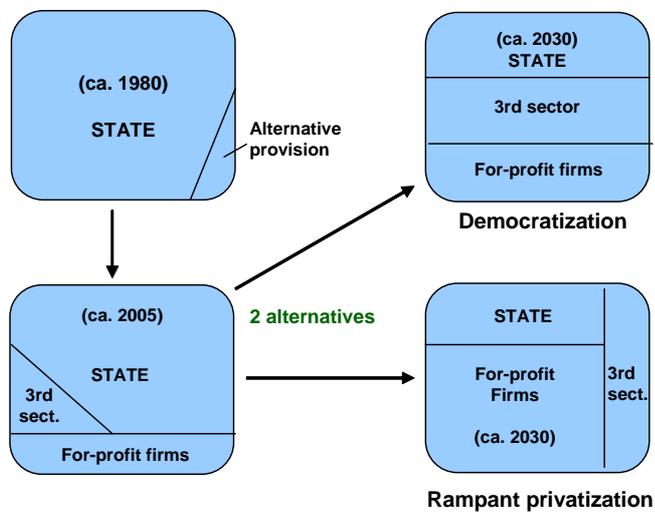
los resultados de la investigación. Antes de presentar dichas consideraciones, a continuación se describirán algunos elementos de contexto relativos a la crisis y a la transformación del sistema de *Bienestar Social*.

### Crisis y transformación del modelo de Bienestar Social

La definición de las políticas sociales nos remite al tema más general del modelo de *Bienestar Social* en el que es necesario aplicar dichas políticas. Dicho tema es particularmente relevante en relación con la crisis del *Bienestar Social* actualmente en vigor sobre todo en países de Europa continental (véase el capítulo uno) y la consiguiente elección del modelo que dicha crisis pone frente a las sociedades avanzadas.

En nuestra opinión, la figura siguiente, sobre la evolución del sistema de *Bienestar Social* sueco (Pestoff, 2005)<sup>23</sup>, puede representar de manera efectiva la decisión en cuestión.

Fig. 1 -- Posibles formas de desarrollo del Estado del *Bienestar Social* (Alternativa 1 y 2)



<sup>23</sup> Pestoff, V. (2005) *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society*, Aldershot, UK and Brookfield, NJ.

Como se puede ver, la alternativa que se presentaría en el año 2030 es del tipo siguiente:

- a. un *pluralismo social*, que se caracteriza por un alto nivel de democracia económica, en la que los sujetos *sin fines de lucro* (o del Tercer Sector) adquieren un papel más importante, como alternativa al público o privado *con fines lucrativos*;
- b. *privatización extrema*, en que la esfera de organizaciones *con fines lucrativos* reemplazará el papel que antes desempeñaba el Estado, sin modificar el rol complementario asumido por el Tercer Sector.

Las consideraciones pertinentes a dicho modelo, que ve un fuerte retroceso del gasto público en los servicios de *Bienestar Social*, pueden ser útilmente tomados por sistema italiano, que se caracteriza por una gran deuda pública y un desarrollo demográfico destinado a producir un estrés significativo en el sistema la seguridad social. En particular, en Italia es posible prever dos niveles distintos de *Bienestar Social*: el primero se caracteriza por el abastecimiento de bienes esenciales del *Bienestar Social*, tales como los LEA (*Livelli essenziali di assistenza* - niveles esenciales de asistencia), cuya producción correrá por cuenta del organismo público; el segundo nivel se refiere a todos los bienes del *Bienestar Social* que el sector público no puede abastecer directamente, es decir, que no podrá financiar; serán los sujetos privados, con o sin fines de lucro, quienes garanticen la producción de dichos bienes.

Otras similitudes con el modelo sueco se pueden encontrar en relación a la posición residual actual de las organizaciones del tercer sector, tanto en lo que respecta a la incidencia del total de servicios de *Bienestar Social* suministrados, como en lo que respecta al modo de relacionarse con la administración pública, caracterizadas principalmente por servicios de outsourcing, que contemplan el papel de las organizaciones de la economía social en calidad de sustituto funcional del sujeto público. En lo que respecta a las empresas con fines lucrativos, es posible observar que hoy día, en nuestro país, estas no juegan un papel central en la prestación de servicios públicos; sin embargo, se percibe claramente la tensión para ocupar espacios de *Bienestar Social* mayormente remunerativos, que la esfera pública ha dejado vacantes (por ejemplo, en el marco de los seguros sociales de la salud, de las pensiones complementarias).

Por lo tanto, si se toma el modelo propuesto para nuestro país, surge la necesidad de tomar una decisión con respecto a las opciones posibles (pluralismo social/privatización extrema), ya que la futura configuración del sistema de *Bienestar Social* depende en gran medida de las orientaciones y decisiones tomadas en el presente.

En nuestra opinión, puede resultar útil ubicar las consideraciones de la interpretación de los resultados de la investigación en materia de políticas sociales en el contexto descrito. En particular, dichas consideraciones se disponen como apoyo del modelo de pluralismo social, que se caracteriza por un alto nivel de democracia económica.

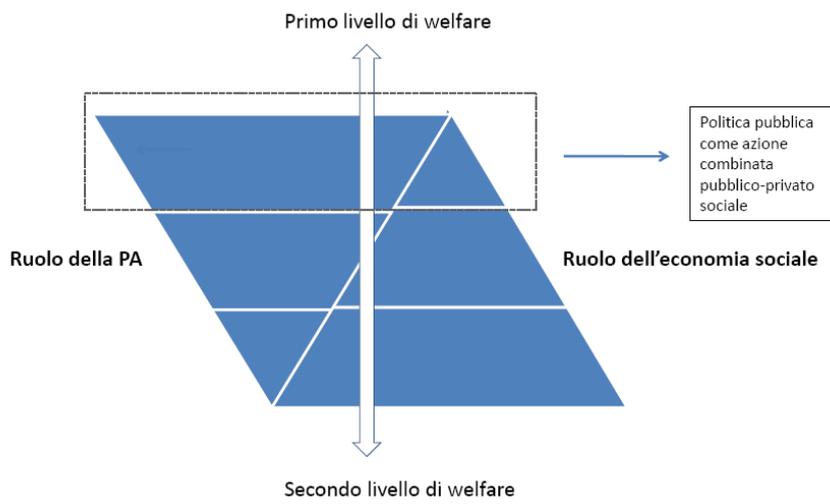
#### Políticas como acciones conjuntas entre sector social público y privado

Un primer elemento que surge a partir del análisis de los casos de estudio es la presencia de políticas públicas como acciones combinadas entre el sector social público y privado. En otras palabras, cabe señalar que los casos de estudio, seleccionados según su capacidad para producir valor añadido e innovación social, se caracterizan por una producción/reproducción de bienes y servicios públicos realizada en sinergia entre las instituciones y los recursos disponibles en la sociedad, organizadas en sujetos de la economía social.

Dicha sinergia se ha llevado a cabo tanto a nivel de planificación y programación de las intervenciones, como a nivel de gestión. Asimismo, es posible observar que las formas en que las

colaboraciones se han llevado a cabo muestran diferencias en cada caso; **en efecto, generalizando es posible representar las políticas públicas en tanto resultado de la combinación (una ponderación variable) de las contribuciones de los sujetos públicos y privados en la prestación de servicios de interés general, en que la *participación conjunta* de dichos sujetos representa un requisito cualitativo esencial y no sustituible** (véase fig. 2)

Fig. 2 – Política pública como acción conjuntas público-privado social



Fonte: Aiccon Ricerca 2010

La figura 2 indica de qué manera en la acción combinada de organizaciones sociales públicas y privadas haya una mayor presencia del sector público en la producción de bienes en el primer nivel de *Bienestar Social*, es decir los servicios esenciales (como por ejemplo los servicios básicos de salud y educación). En términos generales, dichos servicios se caracterizan, bajo el perfil organizativo, por modalidades de suministro consolidadas y niveles más altos de normalización.

En lo que respecta al segundo nivel, se puede ver que el sector privado desempeña un papel más importante. En dicho nivel se encuentran los bienes más avanzados de *Bienestar Social*, que se caracterizan por una fuerte segmentación y diferenciación. En consecuencia resulta necesaria la capacidad de las organizaciones de la economía social para producir innovación social, ofreciendo soluciones eficientes y flexibles. En ambos niveles de *Bienestar Social*, el papel que desempeña la administración pública no sólo no es fungible, sino que resulta decisivo en la creación de servicios de utilidad pública. En particular, se observa que la capacidad de innovación y cohesión social de las organizaciones de la economía social es, por su misma naturaleza, localizada, es decir que disminuye los efectos positivos en la comunidad de referencia en la que opera la organización, y de la cual toma los recursos materiales e inmateriales para la continuidad de sus actividades.

Para que la innovación social generada se pueda transmitir a un sistema territorial más amplio (municipal, provincial, regional) y para asumir el carácter de servicio de utilidad pública de tipo universal, resulta necesaria la contribución del sector público.

De hecho, este papel puede desempeñarse de distintas maneras y con diferentes niveles de uso de los recursos. Cabe señalar que las administraciones públicas, a menudo sobrecargadas de tareas y responsabilidades, asumen, con respecto a los servicios públicos innovadores, una función más ligera

en relación a la "clásica" (en referencia al modelo de *Bienestar Social state*) como proveedores directos.

Por ejemplo, pueden actuar a través del reconocimiento ex-post del valor de la iniciativa adoptada por la organización de la economía social en el territorio de pertinencia, o valorizando los recursos que la sociedad se dispone a activar con el fin de crear nuevas políticas públicas. A menudo asumen un papel de coordinación eficaz de dichos recursos y llevan a cabo una función de garantía y control de los procesos de gobierno.

Al mismo tiempo, otros sujetos no pueden desempeñar el papel de las organizaciones de la economía social, ya que dichas organizaciones son capaces de proporcionar un valor añadido característico en todo tipo de interacciones con el sujeto público.

En primer lugar, se pone de relieve el conocimiento y la cercanía a la necesidad. El análisis muestra de qué manera la interceptación de las nuevas necesidades ocurra en la mayoría de los casos objeto de estudio como un resultado natural de la actividad de las organizaciones. En el caso de que los operadores se dejen llevar por una motivación intrínseca a la acción y por un sistema de valores compartidos, la acción cotidiana de relacionarse con personas que tienen una necesidad social, coloca a los operadores de dichas organizaciones en una condición ideal para aprovechar los procesos de transformación (en distintos niveles) de estas necesidades. Ello permite acumular el conocimiento tácito localizado, que es uno de los recursos intangibles más importantes para la prestación efectiva de los bienes de *Bienestar Social*.

La capacidad de las organizaciones de actuar dentro de una dimensión comunitaria, que se caracteriza por la calidad de las relaciones dentro de la organización y entre organizaciones, garantiza una respuesta a la necesidad emergente a través de la activación de los recursos tangibles e intangibles del contexto territorial. Esto permite también una acción significativa de agregación de necesidades así como el surgimiento de una demanda definida de servicios de *Bienestar Social*. El espíritu de empresa civil que las organizaciones de la economía social expresan permite combinar dichos recursos de manera eficaz y además las encamina para ser destinadas a la provisión de respuestas socialmente innovadoras.

#### Políticas adicionales y no sustitutivas

Como ya hemos descrito (véase el capítulo uno), el cambio de las necesidades se ha traducido en el desarrollo, junto con las necesidades tradicionales, de nuevas necesidades no siempre fácilmente descifrables. Los casos de estudio han demostrado que las iniciativas desarrolladas a través de algún tipo de colaboración entre sectores público y privado, a menudo se colocan en el "área abierta" que resulta de la diferencia entre las necesidades que los servicios convencionales enfrentan y el más amplio conjunto de necesidades que caracterizan a esta fase histórica.

En otras palabras, no sólo se observa la capacidad de adaptación de los servicios existentes a necesidades que pueden transformarse, sino también la introducción de nuevos servicios dirigidos a satisfacer las necesidades que no han sido satisfechas.

Por lo tanto, se manifiesta en general la capacidad de las políticas en partnership entre sectores público y privado no solo de hacer más eficaces y eficientes servicios públicos, históricamente manejados por el modelo del *Bienestar Social state*, sean más eficientes y eficaces sino también para identificar y ofrecer servicios en campos nuevos y adicionales.

Sin embargo, para que dicha tendencia pueda expresar todo su potencial, parece necesario que el sujeto público pueda desempeñar un papel en función de activador y facilitador de procesos con capacidad de innovación social. De hecho, en un contexto social dinámico y cambiante como el actual,

donde la producción de servicios innovadores es fundamental para mantener la esfera pública anclada en la transformación social, deben valorizarse las iniciativas que promueven la cooperación local, orientándola en tal dirección.

Hacerse cargo de garantizar la existencia de estas y otras condiciones (y aún antes de reconocer las condiciones necesarias en cada situación específica) significa para la administración pública tener que confrontarse con los demás actores de la ciudad de una manera diferente de aquella a la que se ha acostumbrado; significa pasar a desempeñar un papel de "facilitadores" (Balducci, 2000), es decir, ser un punto de referencia potencial para una amplia gama de actores interesados en participar en un proyecto en el que los roles y las funciones no pueden estar predefinidas. De hecho, aunque este papel de facilitación difícilmente podría ser desempeñado por otros sujetos, la asignación de responsabilidades para la prestación de nuevos servicios será, al igual que su contenido, uno de los posibles resultados del proceso de proyecto, y, por lo tanto, puede prever la atribución de responsabilidades operativas dirigidas tanto para los actores sociales como para los actores institucionales.

La incertidumbre con respecto al contenido de los nuevos servicios a través de los cuales enriquecer el espacio público requiere, pues, el mantenimiento de apertura y ampliación del espectro de inteligencias y de recursos que la sociedad, en su totalidad, es capaz de movilizar, renunciando a cualquier tipo de certeza acerca de su empleo en los nuevos servicios. Sin embargo, lo que es cierto (ya que ha sido demostrado por la evidencia empírica) es que los procesos creativos de este tipo, desarrollados por los actores sociales en un escenario de total autonomía en cuanto a las herramientas (Rabaiotti, 2000) y sin poder tener un apoyo de las Instituciones locales, a veces terminan chocándose contra una serie de obstáculos, que consisten principalmente en problemas de sostenibilidad económico-financiera, con dificultades en la consolidación técnica y de la organización y en dificultades en el enraizamiento socio-territorial.

A las Administraciones Públicas corresponde, pues, también a causa de su responsabilidad institucional para la reorganización de la esfera pública, tratar de identificar áreas y oportunidades más adecuadas (ya que son las más prometedoras) en torno a las cuales dirigir las políticas de "habilitación" (Cottino, 2009) y las intervenciones de facilitación.

### Políticas de capacitación

La capacidad de identificar marcos e iniciativas apropiadas se convierte, pues, en uno de los principales temas estratégicos para la innovación de las políticas. El estudio de los mecanismos generadores contenido en el presente trabajo se sitúa en dicha perspectiva. La observación de las iniciativas que muestran la presencia de un mecanismo o de la combinación de varios de estos mecanismos puede representar una señal adecuada para el sector público en relación con la identificación de las actividades realizadas por sujetos de la economía social que merecen las intervenciones de facilitación.

<b>Identidad y motivación intrínseca</b>	<b>Empresariado civil</b>	<b>Visiones, conocimientos, sistemas de aprendizaje</b>
<b>Enfoque de subsidiariedad de la gestión pública</b>	<b>Participación y gobernanza</b>	<b>Calidad de la red y producción de bienes relacionales</b>

Cabe destacar que la comprensión de dichos factores, en el proceso de definición de las políticas, constituye en sí misma un elemento de innovación en primera instancia cultural, en la concepción misma de la esfera pública.

Se trataría de pasar, en esencia, de un dominio público en el que se apliquen habilidades pre-establecidas a un campo de investigación de las posibles nuevas sinergias, donde los portadores de la necesidad y, en general, la sociedad civil, se consideran también capaces de aportar recursos, en especial, habilidades y conocimientos.

La posibilidad de que dichos recursos sean en realidad activados y dirigidos en el marco de intervenciones sostenibles y capaces de producir innovación social también depende de la capacidad de las entidades públicas y privadas de cambiar su propio enfoque con respecto a su función en la esfera pública, así como las herramientas de implementación del sistema de *Bienestar Social*.

La modificación del enfoque se refiere, en particular, a la concepción de la función de la economía social: no es simplemente aditiva, (sin duda útil, en términos funcionales, pero muy por debajo de su potencial), sino más bien de tipo emergentista, lo que implica que la fase de entrada en escena de la organización de la economía social pone en entredicho todas las relaciones existentes entre los sujetos que forman parte de la sociedad civil y el Estado. No se trata, pues, de añadir reportes a los que ya existen, sino de transformar su naturaleza, en vista de un nivel más elevado de democracia económica.

Una de las principales herramientas a través de la cual puede aplicarse la implementación de un sistema orientado hacia un modelo de democracia económica e institucional es la herramienta relativa a los *mercados de calidad social*<sup>24</sup>.

La idea de la calidad social de los servicios incluye un conjunto de bienes relacionados con el cuidado del *Bienestar Social* de la gente, la ayuda doméstica, la cultura, la educación, el uso del patrimonio medioambiental, el uso de tiempo no laboral en general, las necesidades de socialización.

Un desarrollo adecuado de dichos bienes requiere la intervención del gobierno que no se dirija a la producción directa sino al fortalecimiento de los mercados y a la creación de nuevas oportunidades de mercado a través de un sistema de incentivos a la demanda, de normas, de promoción de entidades de negocios. No se pretende argumentar que la producción pública directa, reorganizada en su sistema de motivaciones e incentivos internos, no sea llamada a desempeñar un papel también en los servicios de calidad social. El punto clave es que en los servicios de calidad social se necesita la intervención pública dirigida a vigilar la construcción y el desarrollo de las relaciones de mercado para ser colocados en la plataforma que constituye la oferta pública de servicios básicos.

En otras palabras, se trata de construir un sistema de control que amplíe el área de inclusión, estimule el surgimiento de una demanda pagante y de una oferta empresarial, abra una perspectiva de crecimiento cuantitativo y de desarrollo cualitativo de estos mercados.

La ampliación de la demanda pagante constituye naturalmente el primer y mayor estímulo a un desarrollo adecuado de la oferta de servicios, creando mejores condiciones para la explotación de las economías de escala y de alcance. El hecho es, sin embargo, que la regulación de estos mercados debe incluir también la preparación de condiciones para el nacimiento y desarrollo de las empresas que activen la competencia adecuada y superen la fragmentación que hoy en día mantiene altos los costos y, por lo tanto, los precios de muchos de los servicios de calidad social.

De esta manera se haría posible, por parte de los ciudadanos-consumidores, la elección entre la gama de servicios ofrecidos así como su nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio.

Dicho mecanismo permitiría una inversión de la lógica que rige el sistema de *Bienestar Social* actual: en la actualidad, es la oferta de servicios de *Bienestar Social* la que orienta a la demanda, mientras que en la lógica de los mercados de calidad social sería la demanda la que orientaría a la oferta. Esto

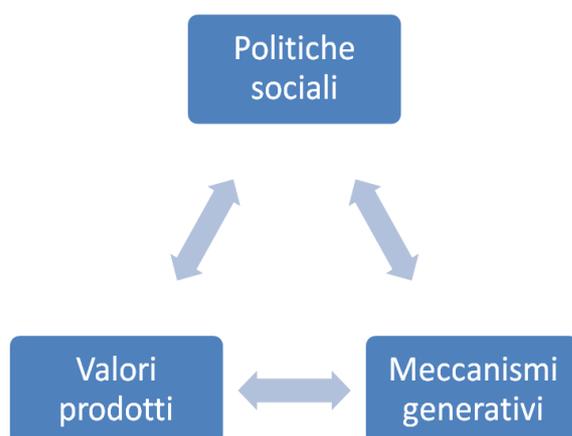
---

<sup>24</sup> No se debe confundir con los "mercados sociales de calidad" (o *cuasi-mercado*), es decir un mercado de los servicios de *welfare* administrado por la entidad pública que lo crea y regula de acuerdo con principios fijados en sede política.

podría resultar en la posibilidad de elección del servicio por parte de los usuarios y la consiguiente intensificación de la calidad de la oferta de prestación de servicios.

Esta inversión es potencialmente capaz de determinar las condiciones de base de un modelo de gestión participativa y plural del *Bienestar Social*, donde el aumento de la especificidad de las organizaciones de la economía social es una opción compatible con el sistema en general.

En dicho contexto, las políticas sociales pueden maximizar la producción de valor añadido de las organizaciones de la economía social, utilizando, entre otras cosas, mecanismos generativos como herramientas eficaces para definir un sistema de *Bienestar Social* con un alto índice de innovación y cohesión social.



El uso de dichas herramientas puede connotar las políticas en diferentes aspectos.

Primeramente, se pueden considerar las **políticas de mayor valor añadido**. Dichas políticas se basan en una concepción de las organizaciones de la economía social que considera la capacidad de dichas organizaciones para generar valor, tanto instrumental - que son una herramienta importante para alcanzar los objetivos que la empresa considera prioritarios - como expresivo - que permite a las personas expresar los valores, las identidades y los motivos que guían el trabajo. Esto permite que las operaciones de intervención maximicen no solo el enfoque de producción y el enfoque económico-financiero de las organizaciones, sino también el enfoque cultural, social e institucional, con especial referencia a la producción de bienes relacionales.

Sin embargo, dicho enfoque no desplaza a la capacidad de generar ahorros por parte de estas organizaciones, sino que, al contrario, permite delinear **políticas de menor costo**. De hecho, la consideración de las actividades tanto bajo el perfil instrumental como del expresivo, permite definir intervenciones y modalidades que maximizan la capacidad de los sujetos para activar recursos de la comunidad, lo que favorece, entre otras cosas, la reducción del costo económico de la prestación de los servicios públicos. Cabe destacar que dicho ahorro se produce cuando hay un mayor espíritu empresarial civil.

De gran importancia es la definición de las **políticas de capacitación**, entendiéndose con éste término la orientación de las actividades con respecto a la centralidad de la persona. Dicha centralidad se debe considerar tanto con respecto a la consideración de la sociedad civil en tanto sujeto que tiene la propiedad de intervenir en la elección de las prioridades de las políticas sociales a través de procesos participativos y de *governance*, como en relación con el enfoque de la aplicación, donde las

estructuras organizativas están al servicio de las necesidades y los recursos de la gente, eventualidad que no se verifica en un modelo estandarizado de *Bienestar Social* basado en las necesidades de un usuario teórico.

## **Anexo 1: Esquema para la entrevista**

*La entrevista, dirigida a jefes de proyecto, socios, beneficiarios y donantes, está diseñada para resaltar tanto los elementos que caracterizan la vida y el desarrollo del proyecto, como las externalidades positivas producidas por la iniciativa y, en particular, la capacidad de producir valor social, cultural, medioambiental, institucional y económico.*

*Para definir el libro de códigos de inicio se ha elegido identificar, para cada uno de los enfoques establecidos anteriormente, una palabra clave alrededor de la cual construir las preguntas individuales. El modo empleado para realizar la entrevista fue el de una entrevista semi-estructurada, dejando al interlocutor la libertad de reconstruir el recorrido del proyecto, incluso de acuerdo con una variación cronológica de las actividades reconduciendo solo sucesivamente las informaciones recogidas a dimensiones específicas.*

### **BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

*Enfoque: acciones desarrolladas por el proyecto, beneficiarios, procesos y organización de la iniciativa; articulación de la respuesta a la necesidad (tiempos, fechas, personas, herramientas, recursos, etc.)*

- ¿Cuáles son las actividades específicas que se realizaron?
- ¿Quién realizó el trabajo? ¿Cómo?
- ¿Cuántos son los beneficiarios del proyecto? (Individuos, familias, etc.)
- ¿Cuánto tiempo duró el proyecto?
- ¿Cuántas personas están directamente involucradas en la actividad?
- ¿Con qué esfuerzo promedio cada uno?
- ¿Cuáles son las características predominantes de las personas involucradas? (edad, nivel educativo ect.)
- ¿Cómo se han realizado las reuniones del proyecto? ¿Cómo se han manejado?
- ¿Se han adoptado modalidades operativas de salvaguardia de los recursos naturales?

### **NECESIDAD/CONTEXTO**

*Enfoque: nacimiento de la idea del proyecto y necesidad/servicio que se debe satisfacer; contexto y condiciones que la caracterizan.*

- ¿Cómo surgió el proyecto?
- ¿Quién tuvo la idea? ¿Cuáles sujetos fueron involucrados en la fase de formación del proyecto?
- ¿La idea resulta de un proyecto de referencia o se trata de una nueva idea?
- ¿Cómo se llevó a cabo la propuesta de proyecto?
- ¿Cuáles fueron las necesidades iniciales? ¿Se trata de necesidades nuevas o existentes?
- En relación con la necesidad afrontada, ¿ya existían otras respuestas? Si es así, ¿la que Ud./s propone/n en que términos se diferencia?
- ¿Cómo se ha manifestado la necesidad? ¿Quién la ha solicitado?
- ¿La necesidad se ha documentado? ¿Se ha formalizado el análisis?

- ¿Cuáles son las principales características del contexto en el que se opera?
- En relación con los beneficiarios, ¿cómo pueden describirse sus características/condiciones generales?
- ¿Qué instalaciones externas al proyecto (asociaciones profesionales, grupos de usuarios, relaciones personales) han sido decisivas para la formación del proyecto?
- ¿En la construcción del proyecto participaron los posibles beneficiarios del proyecto?

### SUJETOS Y SUS RELACIONES

*Enfoque: sujetos involucrados e interesados en el proyecto. Intensidad y calidad de las relaciones internas a los sujetos y con el contexto*

- ¿Quiénes y cuántos son los partner del proyecto?
- ¿Cómo nació esta red? ¿Cómo y dónde se han reunido/¿Por qué se han "elegido"? ¿Hay una relación preexistente?
- Si es así, o si es afirmativo sólo en parte, ¿cuáles de los participantes en el proyecto ya estaban conectados por relaciones anteriores?
- ¿Cómo se han unido los otros participantes?
- Durante la fase de diseño y de gestión de la iniciativa, ¿cómo han sido involucrados los stakeholders más relevantes en relación al campo de intervención, y con respecto a la comunidad?
- ¿Cuáles son las características del sujeto coordinador del proyecto?
- ¿Cuáles son las características predominantes de cada partner? ¿Cuál es el papel desempeñado por cada uno? ¿Qué habilidades han puesto a disposición?
- ¿Cuáles son los intereses de los partner individuales? ¿Cuáles son las vocaciones específicas?
- ¿Cómo se definieron los roles de los distintos participantes?
- ¿Cómo se integran las competencias de los distintos participantes?
- ¿Cómo se manejan las relaciones de partenariado? ¿De acuerdo con cuáles métodos y mecanismos?
- ¿El partenariado se formalizó? Si es así, ¿de qué manera? Si, en cambio, sigue siendo "informal", ¿por qué? ¿Cuáles son las ventajas de mantener la relación de manera informal?
- ¿El mismo partenariado ha producido/participado en los diseños de otros?

### EVOLUCIÓN DEL PROYECTO Y DE LAS RELACIONES

*Enfoque: evolución del proyecto y su capacidad de perdurar en el tiempo*

- ¿El proyecto ha cambiado con el tiempo? ¿Fue necesaria alguna adaptación?
- ¿El proyecto continúa hoy en día? ¿Qué cambios/mejoras se han hecho?
- En la fase de gestión del proyecto, ¿los beneficiarios también estuvieron implicados? Si es afirmativo, ¿de qué manera?
- ¿Cuántas personas están actualmente involucradas? ¿Cuántos voluntarios están involucrados? ¿Se han incrementado con el tiempo?
- ¿Qué tipo de relación hay con los beneficiarios del proyecto? ¿Han continuado las relaciones después de la intervención?

- ¿Cuántos beneficiarios siguen participando en la iniciativa? ¿Con cuáles roles?
- ¿Los resultados han ayudado a cambiar o mejorar la anterior forma de trabajar de las personas involucradas?
- ¿Las relaciones desarrolladas durante el proyecto han continuado después de su conclusión? Si es afirmativo, ¿de qué manera?

### SENSIBILIZACIÓN/DIFUSIÓN

*Enfoque: herramientas y modalidades de comunicación e impacto de la iniciativa sobre el territorio*

- ¿Cómo se ha dado a conocer el proyecto?
- ¿Cómo se han generalizado los resultados del proyecto?
- ¿Se utilizaron procedimientos especiales para la difusión de informaciones sobre el proyecto o para involucrar a los beneficiarios, sus familias etc.?
- ¿Se han organizado iniciativas particulares para hablar y discutir de temas relacionados con su proyecto?
- A partir de esta sensibilización, ¿Han nacido actividades de confrontación?
- ¿En qué medida la actividad de sensibilización ha tocado temas pertinentes a la relación entre el proyecto y el medio ambiente?
- ¿Se han generado modalidades recurrentes en relación con la gestión/resolución de problemas?
- ¿Los resultados del proyecto se han convertido en una herramienta útil para trabajar en otras áreas/necesidades?
- ¿Cómo ha sido la respuesta del territorio a la iniciativa?
- ¿Han nacido en el territorio otras iniciativas relacionadas con el proyecto?
- ¿El proyecto ha cambiado la forma de hacer frente a esa necesidad?
- ¿Se han producido efectos inesperados?
- ¿La iniciativa ha sido transferida a otros contextos?

### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

*Enfoque: La mejora de las capacidades de los socios individuales y el aprendizaje colectivo*

- ¿Los resultados del proyecto fueron compartidos con otros sujetos?
- Con el fin de mejorar su diseño, ¿se han Uds. comparado con otras realidades, con otros ejemplos de intervenciones similares a las suyas?
- ¿El proyecto fue modificado durante su planteamiento tras la identificación de problemas y criticidades?
- ¿Ha sido posible al final del trabajo formalizar de alguna manera el recorrido? Si es afirmativo, ¿cómo se ha hecho?
- En el curso de las actividades, ¿se adoptó alguna modalidad de capacitación para los involucrados? Si es afirmativo, ¿cómo se ha estructurado?

### EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

*Enfoque: transparencia, accesibilidad de los datos administrativos; evaluación y empleo de los resultados.*

- Una vez completado el proyecto, ¿se recopilaron los datos? ¿Se realizó una evaluación? Si es así, ¿qué metodología se utilizó?
- ¿El resultado ha sido discutido internamente al partenariado?
- ¿Los resultados del proyecto se discutieron de una manera más amplia con los beneficiarios, con otros actores sociales involucrados? Si es así, ¿de qué manera?
- ¿Para la evaluación del proyecto se han utilizado modalidades relacionadas con el Balance Social? ¿Se han documentado?
- ¿Se ha realizado una presentación de la rendición de cuentas?
- Tras la evaluación, ¿Cuáles cambios se aportaron al proyecto y por qué?

### RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL/LEGITIMACIÓN

*Enfoque: nivel de participación de las instituciones y reconocimiento formal de las actividades*

- ¿Cómo se ha relacionado el partenariado con la institución pública? ¿Ha participado? Si es así, ¿Cómo? Si ha adherido a la asociación, ¿Esta unión ha sido importante?
- ¿Se han registrado actos, que hayan formalizado el papel de la Administración Pública, en el partenariado?
- ¿Ha habido un reconocimiento institucional, como por ejemplo la inclusión en la toma de decisiones públicas?
- ¿Cuál es el nivel institucional involucrado? ¿Cuál es su estructura?
- ¿Qué tipo de relaciones existen en la actualidad con las instituciones?
- ¿El servicio que Uds. han elaborado y ofrecido se ha convertido en una herramienta permanente de las políticas de la Administración Pública?
- Si es así, ¿Este reconocimiento ha llevado a una participación más institucional? ¿Ustedes han participado en mesas redondas institucionales? ¿Los sujetos de la asociación fueron invitados a participar en las reuniones con las instituciones de una manera más estructurada siguiendo el proyecto?
- ¿Este proyecto ha tenido un impacto en la programación pública?

### ESPÍRITU EMPRESARIAL/SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

*Enfoque: capacidad económica del gestor, sustentabilidad financiera de la iniciativa y autonomía con respecto a la financiación pública*

- ¿Cuáles fueron los recursos financieros activados? ¿Cuáles son los canales predominantes?
- ¿El proyecto se hubiese podido llevar a cabo sin apoyo financiero externo?
- ¿Ha habido un apoyo no financiero? (Por ejemplo: préstamo de salas, puesta a disposición de instrumentación;..). ¿Las estructuras se ponen a disposición de la Asociación?
- ¿Hay informes sobre los costes no económicos?
- ¿Se han desarrollado capacidades de autofinanciación?
- ¿Han cuantificado el valor de las personas involucradas en el proyecto?

## Anexo 2: Los 55 proyectos de arranque

Provincia de referencia	Sujeto promotor	Proyecto
Bologna	Asociación de promoción social "Don Giovanni Fornasini"	Proyecto dirigido a los huéspedes con discapacidad
	Xenia - Associazione per lo studio e l'azione sulle migrazioni e lo sviluppo	Integra – red de solidaridad entre mamás
	Xenia - Asociación per lo studio e l'azione sulle migrazioni e lo sviluppo	Corsi di formazione
	Cooperativa Sociale La strada di Piazza Grande	Asfalto - Il blog delle persone senza dimora a Bologna
	Auser Bologna e Centro servizi per il volontariato Bologna (Volabo)	Nodi di vita
	Cooperativa G. Dozza	Hygeia
	Centro Accoglienza La Rupe	Due piste per la coca
	Cooperativa sociale "La rupe"	Integrat
	Asociación Punto d'Incontro	Punto d'incontro "San Giovanni"
	CADIAI cooperativa sociale	Caffè San Biagio
	Ancescao Bologna	Centri Anziani on line
	Auser Emilia Romagna e Auser Bologna	La finestra sul cortile
	Asociación di volontariato Anteias - Auser, OOSS Pensionati	Rapporto di buon vicinato
	UISP Comitato Provinciale di Bologna	Attività motoria e ginnastica della mente
	UISP Comitato Provinciale di Bologna	Sani stili di vita
	Auser GECO	La canapa
	Ausl Distretto di Casalecchio di Reno gestito da CSAPSA	Giovani in Valle
	CSAPSA in convenzione con Asc Insieme	"Guarda Oltre"- Progetto di educativa di strada
Ferrara	Anteias Emilia Romagna	Ambulatorio sociale
	UISP Ferrara	Ginnastica al domicilio per anziani
	Asociación formativa: Inforjob	Aspasia plus

	Coordinamento tecnico: Consorzio Cooperativo Anziani e Non Solo	
	ASP Ferrara - Centro Servizi alla Persona e ArciRagazzi.	Circoscrizioninsieme
	Consorzio cooperativo anziani e non solo	Talenti di cura
Forli-Cesena	Società coop. Sesamo	Segni e sogni
	Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso, Amministrazione Penitenziaria, Hera Spa	RAEE in carcere
Modena	Gruppo volontari Crocetta, Gruppo doposcuola Albareto, Volontari Parrocchia Madonnina	Progetto sperimentale per l'attivazione di una rete fra gruppi di volontariato
	Centro di Servizio per il Volontariato di Modena	Piccoli mediatori crescono
	Asociación Coordinamento Centri sociali ed orti di Carpi	Anziani in rete
	Arci provinciale Modena	Terza età in ballo
	Associazioni: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav, Gruppo idee nuove, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.	Famiglie e solidarietà
Parma	Centro Anziani Orti	Memoria del futuro
	Coordinamento Provinciale Centri Sociali Anziani e Orti con il supporto di Forum Solidarietà, Centro di Servizi al Volontariato di Parma e provincia	Progetto Rete d'Argento – Servizio di Mobilità Solidale
	Fondazione Cariparma	Sono mentre Sogno – SMS
Piacenza	"Mele Verdi" Cooperativa Sociale Onlus Comune di Fiorenzuola d'Arda Comune di Carpaneto P.no	"Mamme e bimbi a scuola insieme"
	Soc. sportiva dilettantistica "Acquarello"	Lo sport a misura d'uomo: i benefici dell'acqua e del nuotare
	Unicoop cooperativa sociale	Anziani e bambini insieme
	Sol.Co Piacenza e Provincia di Piacenza	Protocollo d'intesa per lo sviluppo della rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati (SOLCO)
Ravenna	Arci Ravenna	Arciscuola: scuola dei mezzi di espressione
	Cooperativa Casacooptre	Giardino dei semplici

	Consorzio Fare Comunità	Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo (S.I.I.L.)
Reggio-Emilia	Auser Reggio Emilia	Buche dei Mestieri
	Ancescao Reggio Emilia	Vacanza sostegno
	Auser Reggio Emilia	Frammenti di Memoria
	Amministrazione Provinciale di Reggio Emilia	Diade
	Coordinamento Tecnico : Consorzio Cooperativo Anziani e non solo	
	ACLI Reggio Emilia	Integra Point
	Arci Solidarietà	Indovina chi viene a cena
Il Girasole cooperativa sociale	Gruppo Bouquet	
Rimini	Asociación Arcobaleno, Arci Comitato Provinciale	Inclusione sociale migranti
	Provincia di Rimini, Assessorato formazione e lavoro	Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi
Territorio regionale	Anpas Emilia Romagna	Spazio famiglie e adozioni internazionali
	AICS Comitato Regionale Emilia Romagna	Mettiamo in gioco per costruire
Nazionale e internazionale	UISP Emilia Romagna	Progetto Ultrà
Egitto	AIFO	Riabilitazione su base comunitaria per bambini con disabilità
Vietnam	AIFO	Sostegno alle popolazioni colpite dal tifone Kammuri in 3 provincie de Nord Vietnam
Brasile Argentina Uruguay e Paraguay	COSPE	RED DEL SUR

## Bibliografia

- Antoci A., Sacco P.L., Vanin P., (2003), *Il Rischio dell'Impoverimento Sociale nelle Economie Avanzate*, in Sacco P.L., Zamagni S., *Complessità relazionale e Comportamento Economico. Materiali per un Nuovo Paradigma di Razionalità*, Bologna, Il Mulino.
- A.F.C., (1993), *Paradigmatic processes in culture change*, American Anthropologist.
- Balducci A. (2000), *Le nuove politiche della governance urbana*, in *Territorio*, 13, Franco Angeli, Milano.
- Balducci M., (2001), (a cura di), *Organizzazione e management dell'ente locale*, Franco Angeli, Milano
- Bassi A., (2011), *Il valore sociale aggiunto delle organizzazioni di terzo settore che erogano servizi alla persona*, in Colozzi I., Donati P., (a cura di), *Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, «Sociologia e politiche sociali», 14, 1, Milano, Franco Angeli.
- Bassi A., (2011) *Position Paper della European School on Social Economy*, Università di Bologna.
- Bassi A., Villani R., (a cura di), (2006), *Rappresentanza: modelli e prospettive per il Terzo Settore*, Pubblicazione AICCON, Forlì.
- Bertin G., Sonda e G., Palutan C. (2008), Definire e valutare la qualità nelle imprese sociali. Percorso metodologico e strumenti di analisi, in «Quaderni di RESTORE», 6, 2008.
- Bruni L., Sugden R. (2000), *Moral Canals: Trust and Social Capital in the Work of Hume*, Smith and Genovesi. *Economics and Philosophy* 16 (1):21-45.
- Bruni L., Zamagni S., (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità e pubblica felicità*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Zamagni S., (2003), *Ad ogni buon conto: lezioni di Economia Civile*, Editoriale VITA, Milano.
- Carretta A., Dalziel M., Mitrani A., (2000) *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, Milano
- Caselli G., (2010), *I livelli di cambiamento*, in *Rapporto sull'economia 2009*, CCIAA Forlì-Cesena.
- Censis, (2010), *44° rapporto sulla situazione sociale del paese*, Roma.
- Cipolla C., (1998), (a cura di), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano
- Colozzi I., (2006), *Terzo settore e valutazione di qualità. Misurare la produzione di beni relazionali*, in «Lavoro Sociale», 6, 3, 2006, pp. 411-419.
- Colozzi I., Donati P., (a cura di), (2011), *Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, «Sociologia e politiche sociali», 14, 1, Milano, Franco Angeli.
- Commissione Europea (1993), European centre for work and Society, *L'organizzazione che apprende*
- Commissione Europea (2010), *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*
- Commissione Europea (2010), *Verso un atto per il mercato unico. Per un'economia sociale di mercato altamente competitiva*
- Cottino P., (2009), *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jaca Book, Milano.
- Cottino P., Zeppella P., (2009), *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi- Forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali*, Fondazione Città Italia, ANCI ricerche, Roma.
- Dees J. G., (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kauffman Foundation, Kansas City.

- Dees J. G., (2001), *Enterprising Nonprofits*, John Wiley & Sons, New York.
- Donati P., (1986), *Introduzione alla sociologia relazionale*, Angeli, Milano.
- Draghi M., (2010), *Crescita, benessere e compiti dell'economia politica*, Lezione Magistrale del Governatore della Banca d'Italia al convegno "Sviluppo economico e benessere" in ricordo di Giorgio Fuà, Associazione degli Economisti di lingua neolatina, Ancona.
- De Vincenti C., (2004), *Intervento pubblico e mercato nei servizi di qualità sociale*, in Ecchia. G., Lanzi D., (a cura di), (2004), *Verso il mercato di qualità sociale*, Pubblicazione Aiccon, Forlì.
- Durkheim E., (1924), *Giudizi di valore e giudizi di realtà*, in Durkheim E., (a cura di) *Sociologia e Filosofia*, Bouclé C.
- Easterlin R., (1995), *Will Raising the incomes of All Increase the Happiness of all?*, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 27, pp 35-47.
- Ecchia G., Villani R., (2005), (a cura di), *Impresa Sociale, Diritti di Cittadinanza e Governance del Territorio*, pubblicazione AICCON, Forlì.
- Ecchia G., Zari L.,(2005), *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non-profit*, in Fazzi L. e Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Guerini e Associati, Milano.
- Fitoussi J. P., Sen A., Stiglitz J.E., (2010), *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, Paris.
- Gagliardi P., (1986), *Le imprese come culture*, Isedi Torino.
- Gui B., (2002), *"Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali"*, in Sacco e Zamagni (2002), pp. 15-66.
- Gui B., (1987), *"Éléments pour une définition d'«économie communautaire»"*, Notes et Documents, 19-20, pp. 32-42.
- Gui B. e R. Sugden (2005), *"Economics and Social interactions"*, Cambridge University Press.
- Guicciardini P., (2004), (a cura di), *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, Franco Angeli, Milano
- Hansmann H.B., (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, *Yale Law Journal*, 89, pp. 835-901.
- Hansmann H.B., (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Hollis M., (1998), *Trust within Reason*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Montebugnoli A., (a cura di), (2001), *I processi di riproduzione sociale*, Ediesse, Roma.
- Mulgan G., (2006), *The Process of Social Innovation*, in "Innovations. Technology, Governance, Globalizations", MITpress, Boston, p.146.
- Nef – New Economic Foundation, (2009), *A bit Rich: Calculating the real value to society of different professions*, London, Nef.
- Mutti A., (2003), La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale, *Rassegna italiana di sociologia*, 44, 4, pp. 515-536.
- Parlamento Europeo, Commissione per l'occupazione e gli affari sociali (2009), *Relazione sull'Economia Sociale*.
- Pestoff V., (2005), *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Bienestar Social Society*, Aldershot, UK and Brookfield, NJ.
- Pestoff V., (1998), *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Bienestar Social Society*, Aldershot, Ashgate.
- Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., (2008), *Rediscovering Social Innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", 6, 4, Stanford, p. 36.

- Piccardo C., (1996), *Etnografia organizzativa*. Raffaello Cortina editore.
- Putnam, Robert D., (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R., (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Rabaiotti G., (2000), *Progetti nella città senza strumenti nelle istituzioni: un progetto alla Barona*, in Territorio, 33, Franco Angeli, Milano.
- Rago S., Venturi P., (2010), *Economia Civile nella società del Rischio*, Pubblicazioni AICCON, Forlì.
- Regione Emilia-Romagna, Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici in collaborazione con ERVET SpA, (2009), *Nati per combinazione. Risorse chiave e meccanismi generativi di beni pubblici locali nella montagna dell'Emilia-Romagna*, Bologna.
- Sacco P.L., Vanin P., Zamagni S., (2006), "The Economics of Human Relationships," Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism.
- Sacco P.L., Vanin P., (2000), "Dilemma del prigioniero triangolare: un modello di simulazione dell'influenza reciproca fra la struttura sociale e l'interazione individuale", Sociologia e Politiche Sociali 3.1.
- Sacco P.L., Zarri L., (2006), *Perché esiste il settore non profit*, Working Paper Aiccon n. 29.
- Sacco P.L., Zamagni S., (2006), (a cura di), *Teoria Economica e Relazioni Interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Sen A., (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.
- Tondini G. e L. Zarri, (2004), "La teoria dei giochi e il vaso di Pandora della complessità morale", in Etica ed Economia, 2004/2, pp. 173-194.
- Uhlener C. J., (1989), "Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action", Public Choice, 62, pp. 253-285.
- Unioncamere Emilia Romagna, (2011), *Rapporto sull'economia regionale 2010*, Bologna.
- Van Maanen J., *Reclaiming qualitative methods for organizational research*. Administrative Science quarterly, 24, pp 520-526.
- Venturi P., Villani R., (a cura di), (2007), *Le identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e di partecipazione*, Pubblicazione AICCON, Forlì.
- Venturi P., Zandonai F., (2009), Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti, in, L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni - Rapporto Iris Network, Donzelli Editore, Roma.
- Villani R., (2006), *Il terzo settore e le "Giornate di Bertinoro"*, Autonomie locali e servizi sociali 1/2006, pp. 85-91, Il Mulino, Bologna.
- Weisbrod B.A., (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Weisbrod B.A., (1998), (a cura di) *To Profit or Not to Profit*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Westley F., and Antadze N., (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 15 (2).
- Whyte W. F., (1991), *Social theory for social action*, Sage, Newbury Park.
- Wright R., (2000), *Nonzero: The Logic of Human Destiny*, Pantheon Books, New York.
- Zamagni S., (1997), *Civil economy as a civilizing force of Italian society*, in P. Donati (ed.), *Report on Civil Society in Italy*, Mondadori, Milano.
- Zamagni S., (2007), *L'identità organizzativa del non profit: verso una governance civile*, in Venturi P., Villani R., *Le Identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e partecipazione*, Aiccon, Forlì.

