

CINCO RAZONES PARA TEMER LA INNOVACIÓN

Lucia Nader & José Guilherme F. de Campos

- ... y muchas más para atreverse a innovar •
y adaptarse así al mundo de hoy

RESUMEN

En los últimos años, innovación se ha vuelto una palabra de moda en el sector de los derechos humanos. El concepto es enfatizado cada vez más por financiadores y por tanto las organizaciones no gubernamentales (ONG) están comenzando a prestarle atención, aunque normalmente con reticencia y cinismo.

Queriendo comprender mejor los orígenes de la innovación y por qué las ONG sobre derechos tienden a resistirse a ella por instinto, Lucia Nader y José Guilherme F. de Campos entrevistaron a más de cien activistas y defensores de derechos humanos.

Aquí exponen los resultados de su investigación y ofrecen las cinco preocupaciones principales sobre la innovación que fueron expresadas en las entrevistas, específicamente que (1) solo es una palabra de moda procedente del sector privado en el Norte Global; (2) no hay verdadera necesidad de innovación en la lucha por los derechos humanos pues los principios básicos del movimiento no cambian; (3) es injusto probar conceptos innovadores en las personas que el movimiento de derechos humanos busca proteger; (4) la innovación solo acaba produciendo más violaciones de derechos; (5) la innovación conlleva incerteza y eso es algo que tiende a no agradar a los financiadores.

Analizando cada una de estas preocupaciones y presentando argumentos en contra, los autores concluyen sugiriendo cinco preguntas que las organizaciones deben hacerse a sí mismas antes de embarcarse en un proceso de innovación.

PALABRAS CLAVE

Innovación | Sociedad civil | ONG | Derechos humanos

“La Edad de Piedra no acabó por falta de piedras”, sino porque la humanidad decidió tomar una dirección distinta y adoptar nuevos hábitos. Esta es una máxima aceptada por muchos de los que creen en la innovación: un concepto controvertido y recurrente en nuestro proyecto de investigación “Organizaciones Sólidas en un Mundo Líquido” (SOLW, por sus siglas en inglés).¹ La investigación busca saber cómo las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los financiadores están reaccionando y adaptándose a tendencias de la sociedad contemporánea, incluyendo el empoderamiento de los individuos como actores políticos, la multiplicidad de información y agendas y el estado en crisis, todas ellas características de la “modernidad líquida”.²

Para lograrlo entrevistamos a 102 activistas y defensores de derechos humanos de Europa, Estados Unidos (EE.UU.) y Latinoamérica entre 2015 y 2016. Una cantidad considerable de ellos mostró cierta resistencia, ya sea al concepto de innovación en general o a la necesidad de que las organizaciones no gubernamentales (ONG) basadas en derechos y los donantes estén constantemente innovando. Muchos de ellos rechazaban la idea de innovación, planteando una serie de preocupaciones que hemos agrupado aquí como las “5 razones para temer la innovación”.

Como señaló hace poco durante una conferencia Emily Martinez de *Open Society Foundations* (EE.UU.), “¿Será que esta resistencia proviene del hecho de que parece contradictorio hablar de innovación en un ámbito en el que la persistencia y la resiliencia son considerados elementos fundamentales y consumen tanta de nuestra energía? ¿Cómo es posible innovar en visitas semanales a las prisiones para documentar casos de abusos y tortura, por ejemplo? O, ¿por qué asociamos inmediatamente la innovación con la tecnología, cuando hay una creciente desconfianza de y conciencia sobre los límites de convertirlo todo en tecnológico y moderno?”

En cualquier caso, parece innegable que estamos viviendo transformaciones profundas en nuestras sociedades. Algunos de estos cambios son visibles en las recientes olas de protestas y en la emergencia de “nuevos movimientos” por todo el mundo. Entre estos cambios, se podría citar la velocidad de la información y nuevas formas de movilización, una multiplicidad de agendas, la exacerbación del activismo individual en contraposición a encauzar las demandas a través de las organizaciones existentes, los esfuerzos por hacer verdaderamente representativas a las instituciones estatales y, en casos extremos, poniendo en cuestión el valor mismo de la democracia y los derechos.

Durante el transcurso de nuestra investigación, Alexandre Ciconello, de Amnistía Internacional (Brasil), nos advirtió de que “estamos siendo testigos de un nuevo ciclo de discusión renovada sobre la identidad y los métodos de trabajo de las ONG... No podemos aislarnos de los cambios que están ocurriendo en nuestras sociedades; debemos dar espacio y condiciones para innovar si eso es necesario.” Akwasi Aidoo, de *Trust Africa* (Ghana), añadió en esta línea que “hay una creciente alienación de los grupos de derechos humanos. En algunos contextos, la confianza de las personas comunes en las ONG de derechos humanos está decayendo y esas organizaciones dependen de donantes para mantener su estructura y operaciones.” Pablo Collada, de Ciudadano Inteligente (Chile), fue incluso

más lejos, afirmando que “a menudo nos preocupamos más de nuestra supervivencia que de nuestra relevancia y no nos damos cuenta de los cambios en el mundo que nos rodea.” Varios entrevistados señalaron que hay una sensación de “agotamiento” dentro de las organizaciones, pues los retos y las violaciones históricas siguen presentes y encima aparecen nuevas violaciones de derechos a cada momento.

No son solo factores internos (organizativos) los que determinan la capacidad y éxito de una innovación. Los factores externos también desempeñan un papel clave, como es el caso de las dinámicas de los distintos actores de la sociedad en relación a un problema particular y el contexto político, económico y cultural.³ Además, es crucial recordar que nunca controlaremos completamente todos estos factores, particularmente en un mundo de cambios rápidos y constantes.

Por lo tanto, es fundamental avanzar en una discusión franca y constructiva sobre lo que significa la innovación para las ONG y financiadores de derechos humanos y cuáles son los desafíos y oportunidades que tienen por delante. En las siguientes páginas haremos eso, sabiendo que solamente es un primer paso.

1 • Temiendo la innovación

Hemos resumido y agrupado lo que escuchamos de más de 100 activistas y donantes de derechos humanos, cuando discutimos el tema de la innovación, en cinco preocupaciones generales que permearon las respuestas. Después de identificar esas cinco preocupaciones recurrentes, ofrecemos nuestro análisis de por qué esas preocupaciones son válidas y por qué la innovación, aun así, puede ser llevada a cabo. Todas ellas son pertinentes y aportan elementos importantes para matizar el debate.

1 – ¿Acaso no es la innovación una palabra de moda en el Norte Global utilizada en el sector privado y por financiadores que ahora se está forzando sobre el sector social?

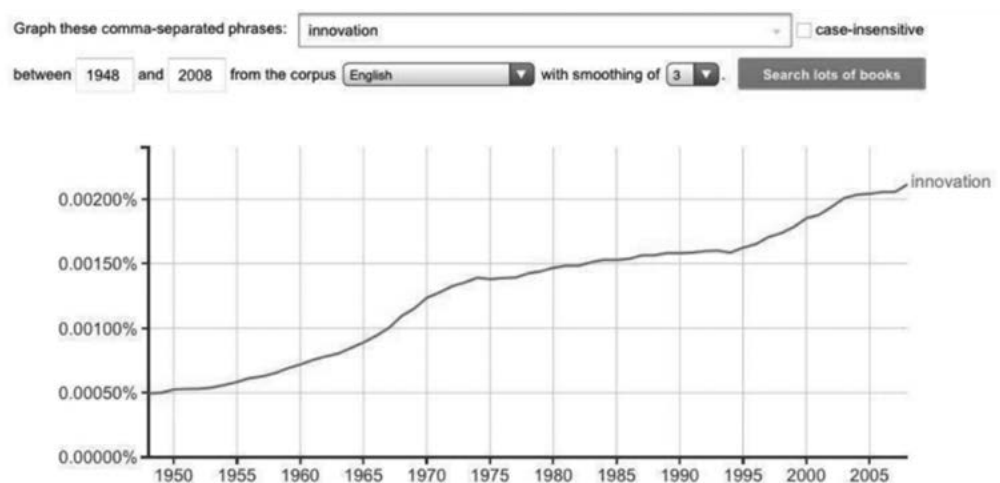
Sin duda. Es innegable que la innovación se ha puesto de moda y hay presión externa, incluyendo de los donantes, por buscar “lo nuevo”. También es innegable que mucho de lo que se ha escrito sobre innovación proviene del Norte Global y del sector privado. Innovación es la primera palabra en el vocabulario de Silicon Valley, acompañada de otras tales como *disruption* (disrupción), *human-centered approach* (enfoque centrado en los seres humanos) y muchos otros términos ingleses que son difíciles de traducir de un modo significativo a otros contextos y lenguas.

De acuerdo con el Manual Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación, una de las referencias teóricas sobre el tema, “la innovación es la implementación de un nuevo o considerablemente mejorado producto (bien o servicio), de

un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”⁴ Esta definición por sí misma podría suscitar inquietud entre los que trabajan por el cambio social, pues está enfocada principalmente en el sector privado.

La gráfica siguiente muestra la evolución de la utilización del término “innovación” entre 1948 y 2008 en libros disponibles en Internet (ella misma una herramienta innovadora, catapultada por Google y disponible de forma gratuita).

La evolución del uso del término “innovación” en los libros publicados digitalmente



Fuente: Google Ngram Viewer

Advertiendo de que hay pocos estudios sobre la innovación en el mundo de las ONG, Johanna Mair y Christian Seelos, ambos investigadores en la Universidad de Stanford, definen la innovación en las ONG como “el proceso mediante el cual una idea que es nueva para una organización impulsa una nueva serie de actividades, como nuevas tecnologías, nuevos procesos de gestión, nuevos productos o nuevos servicios.”⁵ Señalan además tres dimensiones que afectan a la innovación: (i) factores individuales – como la personalidad, motivación, capacidad cognitiva –, (ii) factores grupales – estructura del personal, entorno organizativo, procesos internos y estilo de liderazgo; y (iii) factores organizativos – como el tamaño, los recursos disponibles y la cultura de una organización. Los autores concluyen diciendo que la innovación es compleja y también depende de factores externos a la organización, pudiendo causar más o menos rompimiento o discontinuidad con el previo *status quo* de acuerdo a toda una serie de factores.

Mair, que también es la editora de *Stanford Social Innovation Review*, cree que las ONG han exagerado la idea de innovación como “panacea para todos los males”. Esto puede deberse a:

(i) una percepción de que estamos padeciendo una crisis en el sector social, habiendo trabajado duro durante décadas sin estar seguros de los resultados obtenidos; (ii) una sensación general de “urgencia”, maximizada por la velocidad de la información, que refuerza la necesidad de “hacer algo diferente” y (iii) recursos financieros disponibles para la innovación, ligados al sector privado, que nos han llevado a adoptar una lógica de la innovación derivada del mercado, tales como emprendimientos sociales, modelos híbridos e inversión de impacto.⁶ Sin embargo, Mair no cree que debamos abstenernos de innovar. Según ella, debido a la manera en que consumimos y procesamos información hoy en día, nuestro periodo de atención ha cambiado dramáticamente. Por lo tanto, las organizaciones corren el riesgo de ver su credibilidad y visibilidad debilitadas si no innovan en el modo como se comunican, por poner un ejemplo.

Más allá de modas pasajeras, debemos definir mejor lo que significa innovación en el sector social. Este artículo intenta comprender las características específicas de la innovación en este contexto. Es más, es necesario que cada organización ajuste la definición para hacerla útil a sus objetivos. La innovación debería servir a la finalidad y estar en sintonía con el *modus operandi*, valores, estructura e historia de cada organización.

Así pues, está en manos de cada organización adaptar la definición de innovación a su estructura y momento institucional específicos. Lo que para algunas organizaciones es una innovación, para otras puede ser visto como temeridad, asunción de riesgos o adaptación al mundo moderno. Dónde y cómo innovar también debería ser una elección y ser ajustado según el contexto de cada institución. Por ejemplo, algunos innovan en procesos, otros en estrategias o actividades, otros en su estructura, en su “producto final” o en relación a sus beneficiarios. “Las ONG y los donantes necesitan ser más flexibles e innovadores, pero dentro de un marco estratégico de lo que la organización quiere, es e intenta conseguir,” dice Hal Harvey, uno de los creadores de la idea de Strategic Philanthropy (Filantropía Estratégica),⁷ que ahora está revisando algunos de los supuestos subyacentes a este concepto.

2 – La esencia, valores y principios de los derechos humanos no han cambiado (ni lo harán nunca), ¿así que para qué necesitamos innovar?

La emergencia del marco jurídico contemporáneo de derechos humanos se remonta a mediados del siglo veinte, con la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 y los diversos tratados y convenios que la siguieron (y que siguen siendo creados). Los valores y principios contenidos en estos documentos no son negociables. La lucha por los derechos humanos depende de esto para garantizar la eficacia y fuerza de estos derechos.

En este sentido, la idea de innovación puede ser incómoda, especialmente si estamos hablando de valores y derechos tan arraigados e históricamente construidos. Comprometerse con firmeza a unos principios y ser persistente es sin lugar a dudas admirable. Sin embargo, la innovación no quiere decir necesariamente lanzar todo lo anterior por la borda, ignorar el pasado, disminuir la importancia de valores, principios, persistencia y experiencia. Estas son cualidades de las que muchas organizaciones se enorgullecen y con buenas razones.

Desgraciadamente, sin embargo, hay numerosos problemas contra los que luchamos que siguen persistiendo. Ser audaz y probar nuevas estrategias, procesos o actividades puede ser adecuado para abordar un desafío concreto o buscar un resultado deseado por la organización. Esto no hace desaparecer la tensión intrínseca entre, por un lado, la profundidad, que necesita el tiempo que requiere el conocimiento y el aprendizaje y, por otro lado, la innovación. La tensión existe y no ha nacido hoy.⁸

Por último, merece la pena mencionar que uno de nuestros entrevistados nos dijo que “una organización necesita ser suficientemente fuerte para ser fluida, para reinventarse,” enfatizando la importancia de encontrar un equilibrio entre los dos aspectos.

3 – ¿No crees que las ONG tratan con personas reales que son víctimas de violaciones de derechos humanos y no deberían ser tratados como cochinitos de indias o productos en los que probar nuevas estrategias?

Sí, las personas no son productos y las víctimas de violaciones de derechos humanos no deberían ser utilizadas como cochinitos de indias. Son demasiado vulnerables ya como para ser sometidas a experimentos, y a ensayo y error. Pero la innovación puede surgir genuinamente de la necesidad o demanda de las víctimas o beneficiarios, y siempre debería ser desarrollada de modo que tenga un efecto positivo para ellos. Esto es posible y saludable si tenemos suficiente precaución.

La entrevista con Susi Bascon de las *Peace Brigades International* (Reino Unido), pone de manifiesto esta preocupación: “Para mí, la necesidad (o no) de innovar y cómo lo haremos proviene de escuchar en profundidad a los defensores de derechos humanos y a las víctimas, y no de otros indicadores. Si no, ¿cómo vamos a saberlo?... Si perdemos el contacto con las personas fuera de la organización, ¿cómo vamos a saber cuándo y dónde innovar?”

El foco en el impacto, en teorías de cambio y en procesos más eficientes siempre debería provocar la pregunta: ¿dónde están las personas, los beneficiarios de la organización? Sin esto, la *raison d'être* misma del movimiento de derechos humanos y sus valores, tales como el empoderamiento, la participación, la transparencia y el humanismo, están en peligro. Este fenómeno se llama “deshumanización”, un fantasma que puede venir a atormentarnos como consecuencia de la despersonalización de ONG. También puede afectar las relaciones y capacidad de las personas de comunicar y compartir ideas, crear y acceder a conceptos externos e incluso perder motivación y compromiso con la misión de la organización. En su conjunto, esto puede afectar la capacidad de la organización de innovar continuamente.⁹

Algunas nuevas tendencias en planificación, como Design Thinking (Pensamiento del diseño), Agile (Ágil), o Lean Thinking (Pensamiento ajustado), también con nombres difíciles de traducir adecuadamente del inglés a otras lenguas, indican varias maneras de pasar de poner la atención en la estructura, herramientas o procesos organizativos a ponerla en las personas. Estas son metodologías basadas en el concepto de “human-centered

approach” (enfoque centrado en los seres humanos) o “human-centered design” (diseño centrado en los seres humanos);¹⁰ es decir, para (re)colocar al individuo en el centro. En lo que respecta al sector social, aquellos individuos son las diversas personas involucradas en una acción concreta de una organización así como sus principales beneficiarios. Estas metodologías son fundamentalmente pragmáticas, y promueven la innovación mediante la cultura de mejora continua y flexibilidad. Es importante que el rasgo común de todos estos métodos sea la necesidad de mantener un contacto cercano y continuo con los beneficiarios, para que la organización pueda seguir adaptándose a los resultados obtenidos y las respuestas recibidas. De nuevo, tener una visión y misión claras siguen siendo elementos fundamentales, que guían a la organización, y cualquier metodología requiere adaptación a las circunstancias específicas de cada organización.

4 – ¿Estamos hablando de nuevas formas de tecnología como innovación? ¿Cómo conseguimos evitar que produzcan más violaciones y que resuelvan los problemas existentes?

Otro argumento habitual es el que define innovación como adaptación a las nuevas tecnologías. Innovación sería entonces “solo” adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de comunicación, utilizar las herramientas en línea e integrar la “cultura tecnológica” en el día a día del funcionamiento de una organización.

No obstante, como todos sabemos, la tecnología no es una solución para todo e incluso puede tener efectos indeseados. Por ejemplo, el progreso tecnológico puede causar nuevas violaciones de derechos. Darius Cuplinskas, de *Open Society Foundations* (Reino Unido), recuerda que “la expansión del estado actual de vigilancia no tiene precedentes y, a diferencia de la violencia física, tiende a ser altamente invisible.” También sabemos que los mismos nuevos medios de comunicación que facilitan la movilización también crean nuevas barreras a la organización política. Miguel Lago, de Nossas Cidades (Brasil), subrayó las ambigüedades de la dicotomía entre estar en línea y fuera de línea. “Lo primero tiende a crear un compromiso y relaciones superficiales. Sin embargo, con frecuencia amplía el espectro de participación, mientras que lo segundo tiende a alimentar relaciones más profundas, pero sin el mismo poder de movilización.” Además, a menudo se afirma que debemos resistir la innovación tecnológica porque puede acentuar la desigualdad.¹¹

Incluso con tantas salvedades, la tecnología y la conectividad son un hecho y pueden traer muchos beneficios, cuando se utilizan contra viejas violaciones de derechos, y para combatir las nuevas violaciones de derechos que la tecnología trae consigo.

Hoy en día, varias organizaciones están explorando nuevas maneras de recoger pruebas de violaciones y procesar información a través, por ejemplo, de aplicaciones de teléfono móvil, videos y otras herramientas. “La tecnología puede acelerar el proceso de verificar las pruebas y mejorar la calidad y el tiempo empleado en la redacción de informes sobre violaciones. Además, con la tecnología puedes expandir y diversificar las voces de la gente

que denuncia abusos”, dijo un representante de The Whistle¹² durante la RightsCon 2016,¹³ una conferencia anual sobre derechos y tecnología que reunió a 800 personas en San Francisco. The Whistle es una aplicación diseñada para lidiar precisamente con este desafío. En la misma mesa, el representante de Physicians for Human Rights¹⁴ (EE.UU.) advirtió que las organizaciones se resisten a adaptarse al mundo virtual, añadiendo que “muchos creen que utilizar la tecnología es transferir lo que tenemos en papel a un formato online. No es eso. Es un lenguaje completamente nuevo. ¿Quiere eso decir que sustituiremos a los abogados de derechos humanos por jóvenes que saben utilizar la tecnología para documentar violaciones? No necesariamente; estoy pensando en los doctores que usan nuestras aplicaciones para documentar violaciones, pero que al mismo tiempo deben continuar sabiendo cómo examinar a sus pacientes, manteniendo al día su conocimiento médico además de saber utilizar la tecnología. Todo depende de qué tipo de organización y de qué tecnología estamos hablando.”

El uso de videos por parte de las organizaciones también está aumentando. “En 2015, por primera vez, el número de videos que hicimos para denunciar violaciones superó al número de informes impresos. Hoy un investigador visita un país llevando la cámara, o tuitea durante la investigación, etc. Hace unos pocos años, esto no ocurría. Tenemos que adaptarnos”, dijo Carroll Bogert, de *Human Rights Watch* (EE.UU.). Por último, debemos recordar que, para las organizaciones que llevan la tecnología en su ADN, la necesidad de innovar es una preocupación constante: “Al trabajar con tecnología y video, debemos de estar siempre atentos a los cambios y adaptar algunas de nuestras estrategias, innovando,” explicó Tanya Karanasios, de *Witness* (EE.UU.).

5 – ¿Y quién puede garantizar que tendremos un mayor impacto si innovamos, y que los financiadores aceptarán más flexibilidad, audacia y asunción de riesgos?

No hay ningún modo de garantizar eso. Asumir riesgos y aprender de errores es una condición fundamental de aquellos que están dispuestos a innovar. Además, tenemos como reto inicial la dificultad de medir el impacto, sea la acción innovadora o no. Este desafío no es nuevo y, no obstante, seguimos actuando todos los días, con mayor o menor éxito.

Aun así, según Johanna Mair, “el error fundamental que cometemos a menudo es medir el éxito de una innovación solo por su impacto. Innovar, si se hace bien, también conlleva mejoras en los procesos internos, el entorno organizativo, la motivación y mejoras cognitivas.”

El modelo de financiación de una organización influencia, en gran medida, su capacidad y voluntad de innovar. “No nos podemos permitir cometer errores. El modelo actual de financiación de la mayoría de organizaciones no nos permite innovar, arriesgarnos,” señaló Ana Valeria Araujo, del Fundo Brasil de Direitos Humanos (Brasil).

Basándonos en las entrevistas, no hay duda de que la financiación predecible y el apoyo institucional y a largo plazo, a diferencia del apoyo específico a un proyecto, tienen más

probabilidad de alentar la audacia y la asunción de riesgos. Este tipo de financiamiento también permite un diálogo más fluido y honesto entre el financiador y el financiado, del que ambos bandos se benefician.

“Hemos recibido suficiente apoyo operativo general y gracias a eso pudimos, por ejemplo, ser innovadores, y adaptarnos a las inesperadas protestas en Brasil cuando ocurrieron en junio de 2013”, dijo Tanya Karanasios, de *Witness* (EE.UU.). Mauricio Albarracín, de Colombia Diversa (Colombia), añadió que las “ONG buscan la cooperación de agencias internacionales, las seducen, pero debería ser al contrario. Esas agencias deberían ir detrás de ellas, porque las ONG son las que tienen ideas nuevas, y hacen el verdadero trabajo como ‘cazadores de ideas.’”

2 • ¿Entonces, habemus innovación?

Hay suficientes razones para ser precavido en relación a “innovar por innovar”, tal y como se ha descrito antes en cada uno de los cinco motivos para “rechazar la innovación”. Además, también hay una amplia gama de razones a ser examinadas antes de que una organización comprenda y decida poner una idea nueva en práctica.

Para que esto ocurra, las organizaciones y activistas que están pensando en innovación necesitan plantearse las siguientes preguntas:¹⁵

i – ¿Qué representa la innovación para mi organización? Sin desacreditar a los académicos teóricos de este campo, ninguna definición general de innovación será totalmente apropiada para una organización particular. Dentro de las áreas en las que queremos tener un impacto, es nuestro deber pensar el lugar que ocupa la innovación en la misión de la organización, lo que significa para su personal y para aquellos para los que la organización existe. Cualquiera que sea el concepto que la gente tiene en mente, cuando se utiliza el término innovación, a menudo está hablando de adaptarse, dar espacio a la creatividad, al cambio y a la asunción de riesgos.

ii – ¿Para qué, y quién, quiero innovar? La respuesta más obvia es que quiero innovar para avanzar más en nuestro propósito principal, la misión de la organización. Sin embargo, si nos detenemos en la pregunta podemos obtener respuestas más detalladas – ¿queremos (re)colocar a los seres humanos, nuestros beneficiarios, en el centro de nuestra acción?; ¿queremos motivar a nuestro personal?; ¿queremos comprometer a la opinión pública?; y así en adelante.

iii – ¿Dónde quiero innovar? La innovación puede tener lugar en el plano programático de una organización, en relación a sus estrategias, actividades, estructura, flujos internos y/o procesos. Dependiendo de su magnitud, puede ser vista como una ruptura con un viejo modo de hacer las cosas, creando algo completamente nuevo o una adaptación a una nueva realidad. Dependiendo de cómo es implementada y sostenida, también puede ser considerada como una experimentación: descubriendo gradualmente si hay mejores

maneras de ejecutar actividades, estrategias, etc. Para lograr esto, las organizaciones pueden implementar gradualmente pequeños cambios y utilizar continuamente las respuestas y evaluaciones para ratificar o no los cambios emprendidos, sin tener que asumir los riesgos inevitables de transformaciones más radicales.

iv – ¿Cómo innovaré y qué necesito para hacerlo? Esto dependerá de las respuestas a todas las preguntas anteriores. También dependerá de cómo superamos los retos de la financiación, incluyendo un análisis de factores externos y el contexto en el que la organización opera en cualquier momento determinado, país, etc.

v – ¿Quién innovará? Es importante recordar que el liderazgo y la gestión de personas en una organización es otro factor clave de la innovación. “Una organización tiene mayor capacidad de innovación cuando está compuesta por un personal multidisciplinar, y los roles están bien definidos entre gestores, expertos y estrategas. Es esencial que todo el equipo sea guiado e inspirado por el propósito de la organización y que la cultura organizativa sea mejorada de un modo responsable mediante la creatividad, cooperación y asunción de riesgos”, señala Lucas Malaspina, de la Escola de Ativismo (Brasil).

3 • Conclusión

Por último, la suposición de que la innovación siempre es buena, o buena en sí misma, es un error. Pero resistirse a innovar por miedo a asumir riesgos o por ser demasiado precavido también puede ser un error. Hay muchos desafíos. La innovación es una elección y puede ser un proceso complejo que requiere, al mismo tiempo, humildad y ambición. Para fomentar la reflexión, compartir experiencias entre ONG y entre financiadores no solo es esencial para tener ideas nuevas, sino que también es una buena manera de ponerlas a prueba y compartir las lecciones aprendidas. Como dicen algunos, “tomar prestado es la nueva innovación”.¹⁶

NOTAS

- 1 • Para más información sobre el proyecto de investigación, visitar <http://www.liquidworld.info>.
- 2 • Para una comprensión exhaustiva de la "modernidad líquida" (liquid modernity), ver Zygmunt Bauman, *Liquid modernity* (Cambridge: Polity Press, 2012).
- 3 • Las dinámicas entre factores internos y externos, así como los aspectos que previenen o permiten la innovación son discutidos en detalle en el informe preparado por la Rockefeller Foundation, What Determines the Capacity for Continuous Innovation in Social Sector Organizations? (Christian Seelos and Johanna Mair, "What determines the capacity for continuous innovation in social sector organizations," *Rockefeller Foundation Report*, 31 de enero de 2012, visitado en marzo de 2016, http://www.christianseelos.com/capacity-for-continuous-innovation_PACS_31Jan2012_Final.pdf).
- 4 • Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (Paris: OECD, 2005), 46.
- 5 • Seelos y Mair, "What determines," 7.
- 6 • Christian Seelos y Johanna Mair, "Innovation is not the Holy Grail," *Stanford Social Innovation Review*, 44-49, 2012, visitado en marzo de 2016, http://ssir.org/articles/entry/innovation_is_not_the_holy_grail.
- 7 • El concepto de "Strategic Philanthropy" fue acuñado por Hal Harvey y Paul Brest en su libro *Money Well Spent* (Paul Brest and Hal Harvey, *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy* (New York: Bloomberg Press, 2010)). Adoptar un enfoque de Filantropía Estratégica incluye diseñar una estrategia realista basada en una comprensión del mundo basada en pruebas sólidas, adoptar objetivos claros e indicadores de éxito previamente establecidos para evaluar el progreso y medirlo en relación a la estrategia y etapas adoptadas.
- 8 • Ver James G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science* 2, no. 1(1991): 71-87.
- 9 • Seelos y Mair, "What determines," 19.
- 10 • Para más información, ver el Manual publicado por IDEO, una empresa consultora estadounidense conocida por ser una de las pioneras y principales contribuyentes a la divulgación y desarrollo del concepto de *Design Thinking y Human-Centered Approach* (<https://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>).
- 11 • En un artículo publicado en enero de 2016, Ricardo Abramovay discute los impactos negativos causados por la innovación tecnológica, tales como un desempleo creciente y una concentración de riqueza y poder. (Ricardo Abramovay, "Robôs, personagens do capítulo inicial de uma era de transformação," *Valor Econômico*, 12 de enero de 2016, visitado en marzo de 2016, <http://ricardoabramovay.com/robos-personagens-do-capitulo-inicial-de-uma-era-de-transformacao/>).
- 12 • Para más información, ver <http://www.thewhistle.org/>.
- 13 • Para más información, ver <https://www.rightscon.org/>.
- 14 • Para más información, ver <http://physiciansforhumanrights.org/>.
- 15 • Ver en Seelos y Mair, "What determines," 31-32, una lista de aspectos (llamados "pathologies") que pueden influenciar positiva o negativamente la capacidad de una organización de innovar.
- 16 • En un artículo, Gahrman señala que esta idea de "borrowing, copying and stealing good ideas" (tomar prestado, copiar y robar buenas ideas) fue muy repetida en una conferencia organizada por el European Foundation Centre. (Christian Gahrman, "Borrowing is the New Innovation," *Blog Grantcraft a Service of Foundation Center*, Milan, 28 de mayo de 2015, visitado en marzo de 2016, <http://www.grantcraft.org/blog/borrowing-is-the-new-innovation>).



LUCIA NADER – *Brasil*

Lucia Nader fue directora ejecutiva de Conectas Derechos Humanos y es *fellow* de Open Society Foundations (OSF). Tiene una licenciatura en Relaciones Internacionales (PUC-SP) y un posgrado (Paris Science-Po) en Organizaciones Internacionales y Desarrollo. Es miembro del consejo de varias organizaciones incluyendo el Servicio Internacional para los Derechos Humanos y el Fondo para los Derechos Humanos Mundiales.

contacto: lucia.nader@gmail.com



JOSÉ GUILHERME F. DE CAMPOS – *Brasil*

José Guilherme tiene experiencia profesional con organizaciones no gubernamentales, empresas y el sector público. Tiene una licenciatura (FEA-USP) y una maestría en Gestión (FEA-USP) y actualmente está realizando un doctorado en Gestión (FEA-USP) y trabajando como asistente para el proyecto de investigación “Organizaciones Sólidas en un Mundo Líquido”.

contacto: jguilherme.feausp@gmail.com

Recibido en mayo de 2016.

Original en inglés. Traducido por Sebastián Porrúa.



“Esta revista es publicada bajo la licencia la Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License”