

INFORME

Proyecto
Innovación social en España:
identificando barreras a la
innovación.

Enrique Conejero Paz, Investigador Principal

María del Carmen Segura Cuenca, Investigadora

Elche, 6 de marzo de 2015

Índice

1. Introducción	4
2. Obstáculos y barreras a la innovación social	9
3. Obstáculos y barreras a la innovación social en España	26
3.1. Las barreras en la innovación social en el ámbito de la empresa en España	26
3.2. Las barreras en la innovación social en España	35
4. Planteamiento del estudio y del campo de investigación	45
5. Metodología del proyecto y de las herramientas	48
6. Contenido de las dimensiones y aspectos a analizar	51
7. Fuentes de cuestionarios y entrevistas	53
8. Estudio de caso. Introducción.	66
9. Análisis de resultados	69
9.1. Consideraciones previas	69
9.2. Análisis y resultados provisionales.....	71
9.2.1. Análisis y resultados de las organizaciones públicas.....	71

	9.2.1.1. Características generales de la muestra	
71		
	9.2.1.2. Obstáculos y barreras	
76		
	9.2.1.3. Factores facilitadores de la evaluación.....	
79		
	9.2.1.4. Red de actores	
80		
	9.2.1.5. Impactos y alcances de las iniciativas de innovación social	
82		
	9.2.1.6. Capacidad de innovación	
84		
	9.2.1.7. Capacidad de expansión/replicabilidad	
86		
	9.2.1.8. Sostenibilidad	
87		
	9.2.2. Análisis y resultados de las organizaciones del tercer sector social.....	90
	9.2.2.1. Características generales de la muestra.....	90
	9.2.2.2. Obstáculos y barreras	94
	9.2.2.3. Factores facilitadores de la evaluación.....	96
	9.2.2.4. Red de actores	97
	9.2.2.5. Impactos y alcances de las iniciativas de innovación social	97
	9.2.2.6. Capacidad de innovación	99
	9.2.2.7. Capacidad de expansión/replicabilidad	101
	9.2.2.8. Sostenibilidad	101
10.	Conclusiones	104
	10.1. Conclusiones en el ámbito público.....	104
	10.2. Conclusiones en el ámbito del tercer sector social	106
11.	Bibliografía	109

12. Anexos.....	112
12.1. Anexo 1. Fichas técnicas organizaciones seleccionadas.....	112
12.1.1. Fichas técnicas de las organizaciones del ámbito público.....	112
12.1.2. Fichas técnicas de las organizaciones del tercer sector social	126
12.2. Anexo 2. Cuestionario	136

Introducción

En el proyecto “Innovación social en España: Identificando barreras a la innovación, se considera que el diseño de un mapa de riesgos, que incluya indicadores que midan adecuadamente las barreras y obstáculos potenciales a la innovación social, constituye una pieza clave para el desarrollo de la innovación social en España. Su identificación y desarrollo constituiría un considerable avance con el que se podrían realizar las oportunas reflexiones y, de esta forma, contribuir a la mejora del proceso de toma de decisiones para dotar a los proyectos de innovación social del impulso que realmente se merecen. Y es que solo desde un análisis profundo de los déficits y problemas que impiden el desarrollo adecuado de los proyectos y programas de innovación social se

podrían sentar las bases precisas para el diseño de una hoja de ruta de la innovación social en un ámbito estratégico con el que el sector público y los distintos actores implicados podrían aportar soluciones novedosas a los problemas y necesidades sociales actuales. En consonancia, los resultados de este trabajo podrían ser la base para la construcción de un sistema de detección y análisis de riesgos sobre innovación social en España. Un sistema de esta naturaleza podría ser de gran utilidad para las organizaciones públicas, y en cierta medida para las organizaciones sociales, en la detección de la viabilidad de proyectos de innovación social.

Desde hace una década la teoría y la praxis sobre innovación social ha crecido vertiginosamente. Los desafíos sociales exigen una nueva perspectiva en el análisis y la aplicación de la innovación. En este sentido, la innovación social puede ser vista como una nueva forma de suplir los fallos del Estado y del mercado al abordar diversos desafíos como la pobreza, el envejecimiento de la población, la inclusión de grupos sociales más vulnerables, el cambio climático, etc. Además, durante el último lustro la administración Obama en EEUU y el gobierno de Cameron en el Reino Unido han utilizado como un eje de sus políticas el apoyo y fomento de la innovación social. Por otra parte, la innovación social ocupa un lugar relevante en las políticas de la UE. La estrategia de crecimiento Europa 2020 hace énfasis en la innovación social a través de dos programas: la Plataforma europea contra la pobreza y la exclusión social y la Unión por la innovación. Destacando entre sus líneas estratégicas el fomento de la innovación social como una de las medidas prioritarias que ayudarán a afrontar las restricciones en los presupuestos públicos y mejorar la competitividad de la economía europea.

Del apartado 13 del proyecto "Innovación social y creación del sector público" se desprende que la innovación social en el sector público tienen lugar en un contexto específico en el que los diferentes actores desempeñan roles diferentes y, a la vez, complementarios. Estos actores colaboran entre sí en términos de compartir los recursos con el objetivo de desarrollar e implementar nuevas ideas, nuevos métodos de trabajo o nuevas formas de organización. Por este motivo, las características del entorno pueden ser vistas como un impulso o barreras a la innovación social. Estas características podrían o bien funcionar como un impulsor de la innovación o, en sentido contrario, podrían funcionar también como desaceleradores.

Por su parte, Mulgan (2006: 5) afirma que la participación activa por parte de los ciudadanos exige un cambio profundo en su sistema de valores, normas y pensamiento. La dificultad de ese cambio constituye una barrera para la propia innovación. Cuanto más el sistema parece funcionar otorgando a los ciudadanos

seguridad y prosperidad tanto más se integran en sus rutinas y hábitos (Mulgan, 2006: 25). Además, otras tres barreras que dificultan la adopción de cambios. En primer lugar, la eficiencia. En su consideración, las personas se resisten al cambio aunque las reformas que puedan llevarse a cabo puedan resultar más atractivas y retadoras porque, al menos a corto plazo, es presumible que empeoren el rendimiento del sistema vigente. En segundo lugar, los riesgos que introducen los cambios parecen más grandes en comparación con los beneficios que se obtienen de un sistema continuista y, en tercer lugar, existe la barrera de las relaciones personales. La red de favores y deudas personales que se han generado y comprometido en el marco de un sistema estable y garantista dificultan cualquier cambio radical (Mulgan, 2006: 25)

Algunos factores como la complejidad social y política del entorno en el que operan las organizaciones públicas, la cultura jurídica y de gestión, el tipo de gobierno y la tradición estatal, así como la asignación de recursos, la dependencia de los recursos y la calidad de las relaciones dentro de las redes de actores involucrados, pueden potenciar o limitar la viabilidad y fomento de la innovación social. Algunas de las barreras que se pueden identificar son:

Deficiencias en la red de actores

El lastre de la cultura de gestión burocrática

La aversión al riesgo y al cambio

Falta de recursos financieros

Personal escasamente cualificado

Brecha digital y tecnológica

Falta de amplios modelos de ejemplo y de impacto

Por otra parte, la mayoría de los estudios sobre participación política en nuestro país muestran una débil implicación ciudadana y una tendencia al aumento de la desconfianza hacia las instituciones públicas, En este sentido, y como una muestra, el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de abril de 2013 ofrece un panorama desolador sobre la confianza en nuestras instituciones: ninguna institución política consigue el aprobado, siendo los peores valorados los partidos políticos (1,83), el gobierno (2,42) y el parlamento (2,53). Sólo las instituciones públicas ligadas a la seguridad son aprobadas por los

ciudadanos, esto es, la Guardia Civil (5.71), la policía (5.65) y las fuerzas armadas (5,21)

Además, la crisis económica y social que dura ya más de un lustro, ha sido el detonante de una realidad que viene configurándose en el siglo XXI. Esto es, no sólo estamos en presencia de una crisis económica que pueda superarse con la mejora en los indicadores macroeconómicos y la estabilidad financiera, sino que estamos en un escenario donde se pone en cuestión a la política y lo público, sus capacidades, sus habilidades y los recursos que tradicionalmente se han utilizado para solucionar los problemas que afectan a los ciudadanos.

Por tanto, se considera que este proyecto puede fomentar la adopción de un enfoque de innovación social en España, y éste podría, a su vez, potenciar la confianza social, ya que esta se considera un elemento central en un complejo círculo virtuoso en el cual un conjunto de actitudes, que incluyen la mutualidad, la reciprocidad y la confianza, se encontrarían asociados con la participación en la comunidad y, especialmente, con la pertenencia a asociaciones y clubes voluntarios, que, a su vez, estarían vinculados a la implicación cívica y a la participación política democrática, lo que por su parte ayudaría a construir las instituciones sociales y políticas necesarias para un gobierno democrático y efectivo.

Como objetivo general, este proyecto tiene como objeto el diseño de un sistema de detección y análisis de riesgos sobre innovación social que sirva para valorar la viabilidad de proyectos con impacto social. A su vez, este estudio permite lograr los siguientes objetivos específicos:

Identificar obstáculos y barreras al desarrollo de la innovación social en España y realizar recomendaciones basadas en los resultados del proyecto.

Propuesta de indicadores de innovación social.

Creación de un mapa de riesgo en los proyectos de innovación social.

Establecer estrategias para la promoción de la innovación social por parte de las distintas Administraciones.

METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

La investigación se ha estructurado en cuatro fases cuyo desarrollo ha permitido el logro del su objetivo principal:

I FASE

Identificación de las principales barreras que afectan el desarrollo de la innovación social en España.

Identificación de la población objetivo:

Definición de criterios para la identificación de la población objetivo. La segmentación de la población objetivo respondería al enfoque de gobernanza, haciendo énfasis en los actores, públicos y sociales. Por tanto, se realizará la aproximación cuantitativa a través de las encuestas a:

Responsables políticos, técnicos y funcionarios de las distintas Administraciones, con énfasis en la Administración General del Estado.

Organizaciones sociales y actores de la sociedad civil que llevan a cabo actividades de innovación social. Este sector se configura a partir de un conjunto de entidades, formalmente organizadas, de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, y que adoptan una personalidad jurídica muy heterogénea como es el caso de asociaciones, fundaciones, cooperativas sociales, entidades singulares, etc. Entre ellas se pueden destacar:

Ashoka España

Cruz Roja

Ayuda en Acción España

Aztivate ONGD

Fundación Cibervoluntarios

Fundación Banesto

Fundación Innovación Bankinter

Fundación Amigos del Monasterio Santa María La Real

Foro Español de Pacientes

Fundación CTIC Sociedad de la Información (proyecto innoexplora)

Media LABPrado

Consorcio Fernando de los Ríos

Fundación PROMETE

Innovasque

Sinergiak

Fundación Unir

Guadalinfo

Técnicas para la recogida de información:

Aplicación de un cuestionario a la población objetivo en dos fases. En la primera se emplearía a un grupo piloto para validar su contenido y en la segunda fase a todos los actores que se hayan identificados como parte de la población objetivo. Los resultados pueden complementarse con la realización de entrevistas a interlocutores clave, de esa manera puede obtenerse información cualitativa para facilitar la valoración de los datos obtenidos.

La encuesta tendrá la finalidad de recoger directamente información que permita la identificación de las barreras a la innovación social percibidas tanto desde las administraciones públicas como desde la sociedad civil, así como aspectos específicos desde ambos actores que deban considerarse para validar las variables identificadas.

2. Obstáculos y barreras a la innovación social

En la literatura existente sobre las barreras en la innovación social en el ámbito internacional, se señala con carácter general que aún no existen suficientes estudios para explicar en profundidad este fenómeno (*European Commission*, 2012: 5). Las distintas publicaciones hacen referencia a la existencia de un conjunto descriptivo de barreras más o menos comunes que no aportan análisis de mayor calado con el objeto de desentrañar la correlación entre las mismas, su grado de intensidad o su incidencia en función de contextos concretos, sean territoriales o de otro cariz.

La estructuración más comentada sobre dichas barreras es la realizada por Agnès Hubert (BEPA, 2010: 103-138), que estructura las barreras a la innovación social en tres enfoques:

- Enfoque orientado a la demanda social. Aproximación a la que asigna las siguientes barreras:

- Financiación y su sostenibilidad
- Gobernanza y coordinación
- Reconocimiento legal y cultural
- Habilidades y capacitación
- Deficiencias en sistemas de medición y evaluación

- Enfoque orientado a los retos sociales y económicos de la sociedad. Aproximación que englobaría las mismas barreras que el enfoque anterior, pero abierto a nuevas barreras dada su amplitud de dicho enfoque.

- Enfoque orientado al cambio sistémico, al empoderamiento y participación de la ciudadanía, cuyas barreras estarían conformadas por:

- Cultura administrativa
- Pocos mecanismos de co-participación de la ciudadanía en la definición y diseño de políticas sociales
- Aversión al riesgo
- Sistemas cerrados de soluciones, poco proclives a compartir en los ámbitos intra e interorganizativos
- Fragmentación de recursos y habilidades
- Financiación poco estable en todo el ciclo de la innovación

Si bien son barreras más o menos comunes a las organizaciones públicas y a las organizaciones del sector no lucrativo y se pueden establecer ciertos paralelismos entre ellas, ambos tipos de organizaciones tienen especificidades muy acentuadas y, por lo tanto, requieren de análisis más particularizados a futuro.

Además, existe un conjunto de barreras a la innovación en estas investigaciones que coincide en cierto grado o a grandes rasgos con las barreras a la innovación social en el ámbito público y en el tercer sector social, aunque con las salvedades oportunas al tratarse de organizaciones e innovaciones que se desenvuelven bajo distintos parámetros.

En este apartado se efectúa un breve recorrido en el que se identifican aquellas dificultades que impiden e imposibilitan un desarrollo más ambicioso de los proyectos de innovación social. Es preciso tomar en consideración que el mero reconocimiento de estos obstáculos por parte del sector público ha de constituir un considerable avance con el que efectuar las oportunas reflexiones y adoptar las decisiones más apropiadas para dotar a los proyectos de innovación social del impulso que realmente se merecen.

Solo desde el conocimiento de los déficits y problemas que impiden el desarrollo adecuado de los programas de innovación social pueden sentarse las bases precisas con las que establecer una hoja de ruta para hacer de la innovación social un ámbito estratégico con el que el sector público y los distintos actores implicados pueden aportar soluciones adecuadas a los problemas y necesidades sociales actuales.

Este apartado se cierra con un anexo en el que de forma sistemática aparecen relacionados los obstáculos a la innovación social que han sido identificados por diversos autores a partir del proyecto TEPsIE liderado y elaborado desde la Comisión Europea¹.

Deficiencias en la red de actores

Como ya ha sido reseñado en otros epígrafes de este estudio, uno de los valores fundamentales sobre el que se asienta la innovación social es la apertura de los procesos de definición de problemas sociales y búsqueda de soluciones a otros actores. La implicación de la red de actores sociales, el empoderamiento de los ciudadanos o una visión *botton-up* en el tratamiento de las necesidades sociales constituyen claves de éxito en la aplicación de los programas de innovación social.

¹ TEPsIE. *The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*, <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie.d3.1barrierstosocialinnovation.pdf>.

No obstante, distintos aspectos condicionan o limitan la capacidad de la red para efectuar una definición y conformación precisa de los programas de innovación social que satisfagan las necesidades y minimicen las situaciones de carencia de los ciudadanos.

La conceptualización y la implementación de los programas de innovación social requieren de un modelo de interacción entre actores que hace de la gobernanza en red un sistema pertinente para el desarrollo de los mismos. Sin embargo, una de las mayores dificultades con las que se encuentran los actores sociales es determinar de forma precisa la red en la que pueden intervenir e integrarse para compartir sus ideas, valores y conocimientos y a través de la que explotar las sinergias que se derivan del desarrollo de los proyectos de innovación social. Este inconveniente reduce y minimiza el aprovechamiento de diversas experiencias y conocimientos que podrían ser utilizados para generar nuevas ideas y alimentar el proceso de innovación social (Chalmers, 2011: 7).

Otro de los problemas radica en la falta de liderazgo y capacidad institucional por parte de los poderes públicos para consolidar el sistema de redes en el que intervienen los actores sociales. Una deficiencia de esta naturaleza redundaría en una falta de coordinación entre actores lo que origina disfunciones claras en la atribución de competencias en el seno de la red, superposiciones e inconsistencias en su funcionamiento (BEPa; 2011: 105).

En no pocas ocasiones el sistema de redes aparece fragmentado lo que impide la comunicación, la colaboración y, en consecuencia, la fluidez necesaria de ideas, que todo proceso de innovación social comporta. Esta situación pone en evidencia y cuestiona la esencia de lo que ha de ser entendido como un sistema de colaboración en red.

En un informe elaborado por MaRS² para la provincia de Ontario en Canadá, se identificó como uno de los problemas y obstáculos a la innovación social la falta de transparencia en la disposición de información y la falta de comunicación por parte de la Administración pública para que las organizaciones sociales pudieran

² MaRS es una organización que ofrece la plataforma de recursos precisa -personas, programas, instalaciones físicas, financiación -para asegurarla puesta en marcha de grandes ideas generadas desde la red de actores sociales en Ontario (Canadá), <http://www.marsdd.com/>.

acceder a programas o diferentes ayudas vinculados a la innovación social y gestionadas desde el gobierno (MaRS, 2011: 7).³

La innovación abierta se postula como mecanismo para superar las fragmentaciones de las organizaciones y permitir compartir problemas e invitar a la colaboración de las fuentes de conocimiento distribuidos globalmente. Este proceso puede ser análogo a la búsqueda de oro: consume mucho tiempo y recursos, aunque, el inicio de este proceso, otorga la oportunidad de participar de una amplia gama de actores sociales, actividades innovadoras y un ámbito más amplio de conocimientos que se pueden extraer (Chalmers, 2011: 12). Una visión aperturista por parte del sector público hacia el entorno social genera oportunidades, desafíos y retos de mejora (Morales, 2009: 55).

Algunas soluciones encaminadas a superar esta fragmentación y falta de comunicación en las redes apuntan a fortalecer el papel de organizaciones u organismos intermediarios como MindLab en Dinamarca.

El objetivo de este tipo de organizaciones es robustecer las relaciones y generar un entorno colaborativo y de confianza entre los actores sociales y ciudadanos con capacidad para generar ideas y fortalecer aquellos organismos y organizaciones públicas con capacidad para movilizarlas e impulsarlas (*The Young Foundation*, 2010: 100).

La innovación abierta, como idea a través de la que superar la fragmentación de las redes sociales, requiere de la integración precisa y adecuada de actores que compartan conocimientos y aporten ideas en la consecución de un objetivo común. No obstante, la innovación abierta carece de consistencia si como algunos autores aseveran, entre los ciudadanos existe una preferencia por adoptar una actitud pasiva de destinatario de los servicios en lugar de comprometerse a participar en los programas públicos para su conceptualización

³ Al mismo tiempo se señaló por este mismo informe que uno de los condicionantes que en mayor medida obstaculizan y dificultan la innovación social es la dificultad de trabajar con el gobierno porque los departamentos y ministerios son reacios a asumir riesgos y a plantear oportunidades para la innovación (MaRS; 2011: 7)

e implementación (Morales, 2009: 53). Como se ha señalado con anterioridad la participación activa por parte de los ciudadanos exige un cambio profundo en su sistema de valores, normas y pensamiento. La dificultad de ese cambio constituye una barrera para la propia innovación. Cuanto más el sistema parece funcionar otorgando a los ciudadanos seguridad y prosperidad tanto más se integran en sus rutinas y hábitos (Mulgan, 2006: 25).

El lastre de la cultura de gestión burocrática

La cultura burocrática, que tradicionalmente ha caracterizado el modelo de gestión en el sector público, otorga estabilidad pero dificulta e impide el cambio, las posibilidades de innovación y la falta de capacidad para generar, aplicar y difundir nuevas ideas. La resistencias al cambio que se generan por determinados segmentos del sector público que pueden ver disminuido su poder e influencia al implicar a otros actores, junto a las largas cadenas de mando que caracterizan las organizaciones públicas dificultan la toma de decisiones ágiles, rechazan y obstaculizan las ideas provenientes de otros ámbitos y retrasan la puesta en práctica de proyectos que precisan y requieren del concurso de diversos actores sociales. En este contexto es fácil poner en entredicho la capacidad organizativa de las administraciones públicas para generar y aplicar los principios de gestión y espacios apropiados que garanticen el adecuado aprovechamiento de iniciativas de mejora provenientes tanto desde el interior como de su exterior.

Como indica Halvorsen, el sector público es continuamente descrito como "burocrático" en un sentido negativo. Es a menudo considerado como un sistema de movimiento lento, rígido, organizado jerárquicamente (...) si este es el caso, el principal problema parece ser la estructura de la organización (Halvorsen *et al*, 2005: 9). La jerarquía organizacional reduce las posibilidades para generar nuevas ideas. La combinación de reglas, jerarquía y especialización dificulta los procesos de cambio y de adaptación produciéndose una correlación negativa entre estos principios de organización burocráticos y las capacidades de innovación (Nauta *et al*, 2009: 20).

El modo de gestión burocrática y la estructura organizativa que, por lo común, define a la organización pública no es válido en un ámbito social que exige a los poderes públicos adaptarse de una manera permanente a los procesos de cambio.

El carácter eminentemente garantista que ha guiado a la Administración pública en el cumplimiento de los procedimientos frente a la adopción de soluciones eficaces que priorizan la búsqueda de resultados han condicionado y condicionan las posibilidades de innovación en el sector público.

Los parámetros por los que se ha guiado el funcionamiento de las estructuras burocráticas no son los adecuados en el entorno de una sociedad cuyos avances requieren de la participación y contribución de una red de actores implicados en el desarrollo de programas de innovación social, por lo que el diseño de estructuras más flexibles en la organización pública parecen prioritarias en un modelo de gestión asentado en los pilares de la gobernanza.

Este modelo de organización y de gobierno exige fomentar y consolidar las relaciones e interacción entre los actores implicados, aspecto éste que no siempre se está en condiciones de garantizar lo que redundaría en la dificultad de establecer sólidas alianzas que generen un conocimiento mutuo de las iniciativas y proyectos en los que intervienen distintos actores sociales (Kiesel, 2012: 10).

La aversión al riesgo y al cambio

El modelo de gestión burocrático al que se ha aludido con anterioridad y la estabilidad en la que se desenvuelve y que garantiza su propia supervivencia, inciden en que el comportamiento del sector público se haya caracterizado por su aversión al riesgo y a la introducción de cambios que supongan asumir nuevos principios, ideas y valores para el desarrollo de proyectos y programas públicos. Un estudio elaborado por la Oficina Nacional de Auditoría en el Reino Unido puso de manifiesto las reticencias de los servidores públicos para asumir actitudes o comportamientos que impliquen riesgo. Con carácter general las metas, los objetivos de desempeño y presupuestos e iniciativas dejan poco espacio para la innovación. Los servidores públicos se muestran reacios a asumir cambios o innovaciones sin una comprensión clara de lo que se persigue con los procesos de innovación y de cómo éstos se relacionan con los objetivos de la organización. Mensajes más claros acerca de por qué es necesaria la innovación y lo que esperan del personal ayudaría a superar esta barrera (NAO; 2009: 7)

En opinión de Thenint también ha existido una importante reticencia por parte del sector público para asumir retos innovadores por el escrutinio público que por parte de la oposición, los medios de comunicación o la opinión pública sufren las decisiones que toman sus dirigentes y las graves consecuencias que la obtención

de resultados negativos tienen para los gestores públicos en el supuesto de que las decisiones tomadas no fuesen las idóneas (Thenint, 2010: 19).⁴

En estos supuestos las valoraciones o apreciaciones vertidas por los ciudadanos hacia la acción de gobierno son interpretadas por éste de forma reaccionaria, más como una amenaza que incide en su propia estabilidad y permanencia que como una oportunidad que pueda inducir y empujar al sector público hacia la producción de nuevas ideas para la solución de problemas sociales complejos. El escrutinio público y el miedo al fracaso explican la aversión al riesgo que existe por parte del sector público a tomar decisiones y adoptar ideas innovadoras que comprometan su continuidad. El fracaso pone en entredicho la reputación del gobierno en el caso de que deba de admitir que los programas de innovación social en los que ha participado han fracasado (PC.GOV.AU, 2010: 242).⁵

En los mismos términos se manifiestan otros autores como Mulgan y Albury, en su opinión, la aversión al riesgo limita el liderazgo y la experimentación adecuada para implantar y difundir nuevas ideas. A la par, asumir riesgos, según sus criterios, conlleva intrínsecamente una posibilidad de fracaso que los poderes públicos deberían de estar dispuestos a asumir (Mulgan y Albury: 2003).

Justa o injustamente en el terreno de las acciones públicas el castigo que se comete por los errores en la toma de decisiones supone un alto precio para los gestores públicos que no se halla en igual proporción con los reconocimientos que reciben por una gestión excelente o toma precisa de decisiones. En el ámbito de la conciencia colectiva del gestor público es reconocido que el éxito en su carrera política se encuentra más determinado por una actuación enfocada a evitar riesgos que por una tendencia a asumirlos ya que su comisión puede acabar con una larga y dilatada trayectoria política (Nauta *et al*, 2009: 20).

⁴ Este autor, citando los proyectos Publin (2005) e Interact (2006) realizados a través de estudio de casos en el Reino Unido; Irlanda y Países Nórdicos identifica y enumera hasta ocho barreras a la innovación en el ámbito del sector público. 1.- Resistencia al cambio generada por determinados grupos profesionales del sector público. 2.- La escasez tanto de recursos financieros como humanos para adoptar y asumir líneas de innovación. 3.- La resistencia que por lo común tienen las personas al cambio. 4.- La escasa visibilidad de las reformas e innovaciones de las que ha sido objeto el sector público. 5.- Las barreras internas que se generan en el sector público y que se derivan de la falta de acuerdos y dificultades de comunicación. 6.- La aversión al riesgo. 7.- La falta de soluciones técnicas o tecnológicas apropiadas para impulsar los procesos de innovación. 8.- La falta de capacidad de aprendizaje organizacional y la dificultad para difundir las buenas prácticas (Thenint; 2010: 18 - 20).

⁵ *Contribution of the Not-for-Profit Sector*. Comisión de Productividad. Gobierno de Australia, http://www.pc.gov.au/data/assets/pdf_file/0003/94548/not-for-profit-report.pdf.

La renuncia a la situación de riesgo que todo proceso innovador comporta hace que difícilmente el sector público o los poderes públicos se encuentren en condiciones de verse legitimados ante los ciudadanos para conducir programas o proyectos caracterizados por su carácter público y social en los que participan diferentes actores.

Esta forma de actuar por parte de los poderes públicos tendría difícil encaje en la conciencia colectiva de los ciudadanos que difícilmente entenderían la renuncia del poder público para, en colaboración con otros actores, buscar nuevas alternativas y enfoques a situaciones de carencia generadas por los problemas sociales.

Al riesgo que para el sector público, y específicamente para sus dirigentes, supone asumir decisiones que suponen retos innovadores hay que añadir en opinión de Thenint, el horizonte temporal de los ciclos electorales. Los resultados obtenidos de un proceso de innovación y los efectos beneficiosos que potencialmente se generen, pueden requerir de un largo plazo cuyas ventajas o efectos no serán capitalizados por quienes, en su momento, asumieron la toma de decisión (Thenint, 2010: 5 - 6). En el sentido apuntado Daniel Kiesel estima que el impacto de los resultados que se derivan de los procesos de innovación social solo se hace evidente tras un largo periodo de tiempo después de su implementación y puesta en funcionamiento. Las organizaciones y actores sociales que asumen un papel significativo durante el proceso de implantación de los programas sociales pueden recibir presiones para centrarse únicamente en aquellas actuaciones que sean fáciles de cuantificar, de medir y de obtener un reconocimiento explícito a la labor efectuada (Kiesel, 2012:9).

La premura que exigen los gobiernos para obtener resultados a corto plazo de los proyectos de innovación social se torna contradictoria con el hecho de que el impacto de los programas de innovación social se hace visible a más largo plazo, riesgo e incertidumbre que los gobiernos y el sector público escasamente se encuentran dispuestos a asumir.

Falta de recursos financieros

La crisis económica y financiera que desde 2008 afecta a las economías occidentales condiciona las posibilidades de financiación de organizaciones y proyectos que tienen por objeto actuaciones enmarcadas en el ámbito de la innovación social. La crisis exige a los gobiernos realizar mejores y más ajustadas previsiones económicas y presupuestarias con las que garantizar en mayor medida el flujo de recursos financieros en aquellos programas y actuaciones que sean considerados prioritarios.

La falta de capacidad institucional para generar más recursos financieros, la escasez y la limitación de los mismos constituye una de las principales barreras a los procesos de innovación social. Las organizaciones y actores que intervienen en este tipo de proyectos obtienen fundamentalmente su financiación a través de la concesión de subvenciones o donaciones, medios de financiación que por su naturaleza impiden plantear el desarrollo de programas a medio y largo plazo. Esta limitación condiciona la capacidad de estas organizaciones para promover metas y programas en el ámbito de la innovación social (Kiesel, 2012: 9).

Como se ha comentado, la mayor parte de los proyectos de innovación social obtienen sus resultados a un largo plazo lo que exige no solo posibilitar fuentes de financiación durante el diseño de proyecto sino también durante su implementación y desarrollo, lo que requiere comprometer recursos financieros para un mayor periodo tiempo. La financiación de entidades y actores sociales se enfrentan a dificultades para acceder a fuentes con las que financiar iniciativas o proyectos de innovación social incipientes o en desarrollo. Comúnmente las subvenciones no garantizan la sostenibilidad de la financiación para llevar a buen puerto este tipo de proyectos (MaRS, 2011: 6)⁶.

En su mayoría, las ayudas financieras concedidas a organizaciones de ámbito social participes en proyectos de innovación son otorgadas al inicio del proyecto pero apenas existe un compromiso de financiación continuada que permita garantizar el desarrollo del mismo lo que dificulta su sostenibilidad y el crecimiento del sector a largo plazo (BEPA, 2011: 104).

De esta forma, los programas de innovación social se encuentran condicionados por una financiación de recursos públicos a corto plazo, un espacio temporal insuficiente ante proyectos cuya naturaleza requiere de una financiación que va más allá de la puesta en marcha de los proyectos pilotos ligados a innovaciones sociales (PC.GOV.AU, 2010: 242). En este sentido, una política de subvenciones diseñada a corto plazo condiciona enormemente y es contradictoria con el establecimiento de objetivos vinculados a programas de innovación social que requieren para su cumplimiento satisfactorio de más largo plazo.

La complejidad de los problemas que pretenden abordarse desde proyectos y programas de innovación social requieren de una fuente de financiación sostenible que en los momentos actuales es difícil de garantizar por el sector público, reacio a asumir los riesgos que toda idea o proyecto de innovación social

⁶ DRAFT *Ontario's Social Innovation Policy Paper*, <http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/10/Wiki-Social-Innovation-Policy-Paper-.pdf>

representa y reacio a asumir soluciones disruptivas que todo proceso de innovación de estas características pueda representar (Chalmers; 2011:7).

Una de las razones que explican la reticencia de financiación a proyectos de innovación social por parte del sector público hay que buscarla en la dificultad de medición de los beneficios, resultados e impacto que pueden obtenerse de las intervenciones de innovación social. A la incertidumbre y al riesgo que acompaña la puesta en marcha de estos proyectos hay que añadir lo poco atractivo que para los inversores supone financiar los proyectos de innovación social. Desde su punto de vista las innovaciones sociales conllevan un riesgo difícilmente controlable ya que los resultados que pueden esperarse de sus actuaciones son sumamente impredecibles e inciertos. (*European Comission. TEPsIE Project, 2012: 5*). No solo el impacto de las innovaciones es difícil de medir sino que tampoco existe una cultura y tradición avalada para la realización de evaluaciones de proyectos de innovación social lo que hace difícil plantearse procesos de mejora en el diseño y en la implantación de proyectos de innovación social. No obstante, algunas organizaciones como la Fundación Young han comenzado a elaborar y definir indicadores orientados a medir los beneficios sociales que se obtienen de los procesos de inversión (SROI) (BEPA, 2011: 111).

Con lo hasta aquí expresado, es evidente que la falta de financiación condiciona la viabilidad de los proyectos de innovación social y exige plantearse la necesidad de abordar un modelo de transición financiera que sustituya la subvención por un modelo de financiación comercial que garantice la sostenibilidad de los proyectos de innovación social a más largo plazo (*The Young Foundation 2010: 93*).

Las dificultades de financiación de los gobiernos a los programas de innovación social se encuentran determinados por límites considerables, es por ello necesario que los actores participes en programas de innovación social garanticen su sostenibilidad financiera más allá de la financiación que les pueda ser provista desde el sector público. La financiación a través de empresas sociales, sociedades filantrópicas y fundaciones pueden constituir una fuente de recursos y de financiación que las organizaciones no lucrativas han de saber aprovechar (PC.GOV.AU, 2010: 246).

Personal escasamente cualificado

A estas limitaciones y restricciones de carácter financiero y económico es preciso agregar aquellas otras que hacen referencia a la escasez de personal adecuadamente formado y con las competencias y aptitudes requeridas para participar en el diseño e implementación de programas de innovación social. El

contenido de las materias abordadas desde los proyectos de innovación social, la necesidad de mantener interrelaciones con actores de distintos ámbitos implicados en el desarrollo de un proyecto común, la capacidad de análisis y de solución de problemas que se exigen a las personas que participan de estos programas y la tolerancia a la frustración y especial motivación y empuje para impulsar estos proyectos, exige de la necesidad de definir y de establecer programas de formación ad hoc a través de los que desarrollar y habilitar competencias adecuadas para la ejecución efectiva de acciones en materia de innovación social.

Es preciso indicar, al menos en el caso de Europa, que la oferta formativa en este sentido es insuficiente y que, por lo común, las personas que se implican en el desarrollo de los programas de innovación social carecen de las habilidades, competencias y experiencia necesaria para la ejecución exitosa de este tipo de programas y de proyectos.

La mayoría de las personas que participan en estos programas aprenden en el trabajo a través del método de ensayo y error y a través de las redes en las que se integran (...), la falta de formación y experiencia constituye una de las principales barreras para acometer con efectividad y eficacia programas de innovación social⁷ (*The Young Foundation*, 2010: 97).

Precisamente en un ámbito como la innovación social cada vez se pone en mayor medida de manifiesto la necesidad de disponer de personas con capacidad para generar ideas nuevas y diferentes que marquen mejoras en el desarrollo económico y social (Morales, 2009: 54).

El carácter atomizado del sector de entidades sociales y sin ánimo de lucro hace que difícilmente puedan asumir proyectos y programas de innovación de una gran envergadura generadores de impacto social. En aquellos casos en los que este tipo de organizaciones cuenta con personal cualificado y capacitado raramente invierte todo su tiempo en aquellos aspectos en los que, por su conocimiento y

⁷ En otro contexto habría que situar los déficits que en este sentido se extrajeron del informe elaborado por MaRS para la provincia de Ontario y anteriormente mencionado. Una de las barreras significativas identificadas en este informe fue la disminución de la financiación para el desarrollo de investigaciones en el ámbito de la innovación social por parte de estudiantes de postgrado. De acuerdo con los resultados obtenidos del informe los estudiantes de este nivel constituyen un colectivo esencial a través del que se diseñan y desarrollan programas de innovación social. Ha de obtenerse un compromiso por parte de las autoridades para promover ayudas financieras si lo que se pretende es que los estudiantes de Ontario se constituyan en líderes en innovación social (MaRS, 2011: 6 - 7).

competencias, pueden generar un mayor valor añadido a los proyectos de innovación social. Estos profesionales han de prestar atención o dedicar parte de su tiempo a la realización de labores residuales que poco aportan a la consecución de los objetivos nucleares y propios de la organización en la que prestan sus servicios.

Las pequeñas organizaciones de este tipo no reúnen ni cuentan por lo común con el personal preciso y capacitado y difícilmente cuentan con los recursos financieros apropiados para asumir los costes que un programa de formación exigente en el ámbito de la innovación social conllevan. La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro son pequeñas y se enfrentan a importantes limitaciones para mejorar su nivel de competencia y de productividad. Entre estas limitaciones se incluyen la dificultad para acceder a la financiación de recursos tecnológicos y a la formación... (PC.GOV.AU, 2010: 225).

Este aspecto, sin embargo, no constituye para Geoff Mulgan un inconveniente que impida la contribución de pequeñas organizaciones a la generación de ideas en proyectos de innovación social. Según su criterio la innovación prospera en mejor medida cuando existen alianzas efectivas y consolidadas entre actores pequeños que pueden aportar ideas y grandes organizaciones con capacidad para proyectarlas en una gran escala (Mulgan, 2006: 6)

La ausencia de formación y de capacitación genera un deber en las pequeñas organizaciones sociales para asumir eficazmente su actividad y generar los resultados previstos. La falta de competencias, capacitación y desarrollo de habilidades para los innovadores sociales conduce no solo a una falta de disponibilidad de los recursos humanos con la capacitación apropiada sino también a un débil reconocimiento del perfil de los innovadores sociales como una profesión adecuadamente reconocida y estructurada en torno a un *curriculum vitae* convenientemente definido.

Por lo que respecta a las administraciones públicas, éstas no se han planteado ni efectuado una reflexión clara acerca del perfil de empleados públicos que, en consonancia con el desarrollo e implementación de programas de innovación social, son necesarios para obtener los resultados y el impacto previsto de estos programas, lo que se traslada en una débil capacidad por parte de las organizaciones públicas para movilizar a los empleados públicos lo suficientemente calificados para garantizar el éxito de estos programas.

Esta falta de reconocimiento a nivel profesional se hace extensiva y se traslada tanto a una falta de reconocimiento legal para definir un marco claro del ámbito, de los actores y sectores que se encuentran integrados y son partícipes de la

innovación social, como a una falta de reconocimiento cultural que pone en entredicho el papel de los innovadores sociales como agentes y actores que promueven la ideas y generan prácticas sociales destinadas a optimizar la mejora y el desarrollo económico y social (BEPA, 2011: 106 - 107).

Brecha digital y tecnológica

La brecha tecnológica y digital, los problemas de seguridad de la información y el desarrollo incipiente de plataformas para efectuar un tratamiento de problemas sociales y aportar soluciones condicionan su uso extensivo (Morales; 2009, 54). Este aspecto influye en la fluidez y en el tránsito de ideas innovadoras entre los distintos actores que forman parte de la red y reduce las posibilidades de conocer distintas visiones o abordar desde diferentes puntos de vista un problema social lo que condiciona y debilita la capacidad institucional de los gobiernos para gestionar de manera efectiva los asuntos públicos desde una visión de gobernanza.

La consolidación de la sociedad del conocimiento exige del intercambio continuado de ideas y las Tecnologías de la Información han favorecer este intercambio. Sobre estas plataformas de transmisión de la información y su potencial uso se confiere a los actores sociales capacidad para interpretar la realidad social y tomar decisiones consecuentes con las que participar en la resolución de problemas sociales posibilitando un empoderamiento social y ciudadano. Este es uno de los objetivos de la administración electrónica, conferir capacidad a los ciudadanos para interactuar con el gobierno y los responsables políticos.

El E-gobierno está llamado a desempeñar un papel fundamental y esencial para dotar de transparencia a las decisiones públicas (Thenint, 2010: 25). El estímulo de la participación de la red de actores a través de las plataformas tecnológicas, como las plataformas Web 2.0, facilita que la ciudadanía tenga acceso a la información y a los servicios públicos pero, al mismo tiempo, que puedan participar en la toma de decisiones públicas que afecten tanto al bienestar de la sociedad en general como al del individuo de forma particular (Innoexplora, 2012: 105).

Falta de amplios modelos de ejemplo y de impacto

Los proyectos en materia de innovación social adolecen de experiencias significativas y extensas de aplicación como para poder extraer resultados

concluyentes que incentiven el diseño y el desarrollo de proyectos a mayor escala. En el estudio ya mencionado y llevado a cabo por MaRS se puso en evidencia que una de las barreras que impiden el despegue y un desarrollo más intensivo de los proyectos de innovación social se encuentra determinada por el hecho de que las iniciativas que se ponen en práctica no logran alcanzar una adecuada dimensión con la que poner de manifiesto y en evidencia el impacto que se logra a través de la aplicación de los programas de innovación social. Únicamente la posibilidad de acceder a una mayor fuente de recursos, mejoras tecnológicas y mejora de competencias y habilidades de los participantes implicados en programas de innovación social pueden permitir una aplicación de estos programas a una mayor escala y magnitud (Marsdd, 2011: 6).

En el proyecto TEPsIE de la Comisión Europea, también mencionado, se estima oportuno el importante papel a asumir por el sector público para impulsar la realización de proyectos de innovación social a una mayor escala y dimensión. En particular se alude a la necesidad de abordar reformas en los modelos de contratación pública, modelos que en el momento actual no cubren de manera adecuada las potencialidades de desarrollo de los proyectos de innovación social. (*European Comission, TEPsIE Project, 2012: 9*). Con anterioridad la *Young Foundation*, proponía que los gobiernos emplearan el marco regulatorio de la contratación pública para impulsar los proyectos de innovación social estimulando la creación de nuevos mercados y la extensión y propagación de los proyectos de innovación social emergentes en los mismos (*The Young Foundation, 2010: 94*). Pero sin las reformas encaminadas a implementar un marco regulatorio de compra pública innovadora el papel del sector público se vería muy limitado.

La posibilidad de impulsar los proyectos de innovación social por parte del sector público puede realizarse desde distintos planos: generando mercados de actuación nuevos para la implantación de estos proyectos; proporcionando y garantizando líneas de financiación a los actores de la innovación social para que mejoren sus servicios y modificando el marco normativo para otorgar mayor viabilidad y desarrollo a los proyectos de innovación social.

No obstante, la realidad pone de manifiesto la falta de capacidad institucional y el escaso impulso realizado por los gobiernos para generar un marco que permita el crecimiento y la expansión de los programas de innovación social que se han de llevar a cabo.

Distintos obstáculos siguen condicionando en la línea expuesta la proyección deseada para dotar a los programas de innovación social del espacio que merecen:

- La dificultad de acceso a los procedimientos de licitación pública por parte de las pequeñas organizaciones del tercer sector. Habitualmente se genera la presunción de que no disponen de los recursos precisos para cumplir de manera adecuada con el contenido de los proyectos de innovación social que se liciten.
- En los procesos de contratación pública se tiende a favorecer a las mayores entidades en detrimento de las mejores ideas y aporte de valor añadido que otra organización de menor envergadura y con menos recursos pueda presentar.
- Los contratos que se licitan son en su mayoría a corto plazo, aspecto éste que como se ha comentado con anterioridad es contrario a la propia naturaleza de ejecución de proyectos de innovación social que requieren para su desarrollo favorable de un mayor ámbito temporal.
- La visión cortoplacista de la ejecución de proyectos incide en la capacidad de los actores sociales para reclutar, mantener y formar de manera adecuada a las personas que han de participar en los mismos.
- Los precios de los contratos son poco realistas y apenas logran cubrir los costes. En muchos casos se requiere de una ingente cantidad de recursos dedicados al seguimiento y evaluación del proyecto.

Dado que el aspecto sustancial en los procesos de innovación social es la generación de ideas, la aplicación del marco regulador de la contratación pública para este tipo de proyectos habría de ser diferente o al menos contemplarse con las peculiaridades precisas con respecto al objeto de otro tipo de contratos. (*European Commission, TEPSIE Project, 2012: 10*).

A continuación resumimos en las tablas 1 y 2 dos tipos de barreras: a).- barreras estructurales.- aquellas que se relacionan con la complejidad e incertidumbre en la que se desenvuelven los procesos sociales y los innovadores sociales en su entorno (social, político, tecnológico...) y, b).- barreras de "agencia", que se generan por la interacción de individuos y actores que participan en los procesos de innovación social.

Tabla 1. Barreras estructurales en la innovación social.

Barreras estructurales	Referencias de Autores
Uniformidad	Chapman (2002)

Exceso de reglas burocráticas	Mulgan (2007); Koch y Hauknes (2005); Clark <i>et al</i> (2008)
Predominio de los principios de mando y control	Chapman (2002)
Falta de evaluación de políticas	Chapman (2002)
Cargas administrativas.	Chapman (2002); Mulgan y Albury 2003)
Falta de transparencia	Chapman (2002)
Valoración secundaria de los usuarios finales	Chapman (2002)
La profesionalidad y la autonomía se encuentran subordinadas a la eficiencia en la formulación de políticas	Chapman (2002)
La planificación y los presupuestos se formulan a corto plazo	Mulgan y Albury (2003)
Inexistencias de incentivos para innovar o adoptar innovaciones	Mulgan y Albury (2003)
Tecnologías disponibles pero limitadas por las restricciones de la organización	Mulgan y Albury (2003)
Obstáculos técnicos	Koch y Hauknes (2005)
Exceso de dependencia de los recursos de innovación y de los profesionales altamente cualificados.	Mulgan y Albury (2003)
La innovación no forma parte del trabajo de la Administración pública.	Mulgan (2007)
Exceso de divisiones y compartimentos entre departamentos, agencias y profesionales.	Mulgan (2007)
Estructura de la administración pública uniforme.	Mulgan (2007)
Tamaño y complejidad del sector público	Koch y Hauknes (2005)
Patrimonialización y exceso de leyes	Koch y Hauknes (2005); Clark <i>et al</i> (2008)
El sistema de rendición de cuentas ha de ser garantizado con los altos cargos.	Koch y Hauknes (2005)
Ritmo y extensión de los cambios	Koch y Hauknes (2005); Clark <i>et al</i> (2008)
Escasas competencias para la asunción de cambios y riesgos.	Mulgan y Albury (2003)
Escasez de recursos (fondos, conocimientos, servicios de apoyo)	Koch y Hauknes (2005)
Falta de capacidad para el aprendizaje organizacional en todos los niveles	Koch y Hauknes (2005); Clark <i>et al</i> (2008)

Fuente: TEPSIE. *The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*

Tabla 2. Barreras de “agencia” en la innovación social

Barreras de agencia	Referencias de Autores
Aversión al riesgo y al fracaso	Chapman (2002); Mulgan y Albury (2003); Mulgan (2007); Koch &Hauknes (2005); Clark <i>et al</i> (2008)
Reticencia a cerrar los proyectos y programas que han fracasado	Mulgan y Albury (2003)
Resistencia y protección de intereses generada por colegios profesionales y organismos intermediarios.	Chapman (2002); Koch y Hauknes (2005)
Resistencia al cambio	Koch y Hauknes (2005)
Conflictos entre departamentos	Chapman (2002)

Fuente: *TEPSIE. The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*

3. Obstáculos y barreras a la innovación social en España

Como se ha señalado con anterioridad y debido al estado actual de las investigaciones sobre las barreras en la innovación social, hemos considerado oportuno incluir un epígrafe sobre las barreras a la innovación tecnológica y no tecnológica en el ámbito de la empresa en España, pues es un ámbito de estudio más avanzado, en el que se han desarrollado investigaciones teóricas y empíricas más sistemáticas y pormenorizadas.

En lo que concierne estrictamente a las barreras en la innovación social en España, hemos seleccionado investigaciones de carácter empírico en el ámbito público, al considerar que las Administraciones públicas han de incorporar en su agenda de gobierno, y en el ámbito del tercer sector social pues es un sector que tiene cada vez mayor impacto en la prestación de servicios.

3.1. Las barreras en la innovación social en el ámbito de la empresa en España

La innovación y sus barreras han sido estudiadas básicamente en los campos de la ciencia y la tecnología, teniendo como sujetos principales de estudio el mundo empresarial, la universidad y los centros tecnológicos⁸. Así, por ejemplo, en el ámbito de la innovación en la empresa (innovación tecnológica y no tecnológica) se ha llevado a cabo una novedosa investigación de carácter empírico en la Comunidad Autónoma de Extremadura enfocada en las barreras⁹.

Los autores utilizan como base para su estudio la encuesta del INE sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, aunque elaboran un cuestionario específico con aspectos no contemplados en otras encuestas enfocadas en la innovación, como las orientaciones y actitudes de las empresas hacia la innovación o las expectativas y las barreras para el desarrollo de proyectos de innovación. También contemplan en el cuestionario el efecto de las ayudas y políticas públicas para facilitar la innovación.

Sobre barreras a la innovación, establecen 17 categorías de barreras y analizan su correlación con variables como el tamaño y la edad de la empresa, el sector de actividad, el tipo de mercado, el territorio, el uso de las ayudas a la innovación, entre otras, sobre una muestra de 777 empresas extremeñas innovadoras y no innovadoras pertenecientes al sector de las manufacturas y los servicios intensivos en conocimiento de la Comunidad Autónoma de Extremadura, a las que se solicitaba que identificaran el sector de actividad al que pertenecían (según la clasificación CNAE-2009) considerando la actividad económica principal aquella que generaba mayor valor añadido.

Tabla 3. Ficha Técnica

⁸ Véase por ejemplo, Sanz y Cruz, 2010.

⁹ Ver Corchuelo y Carvalho, 2013.

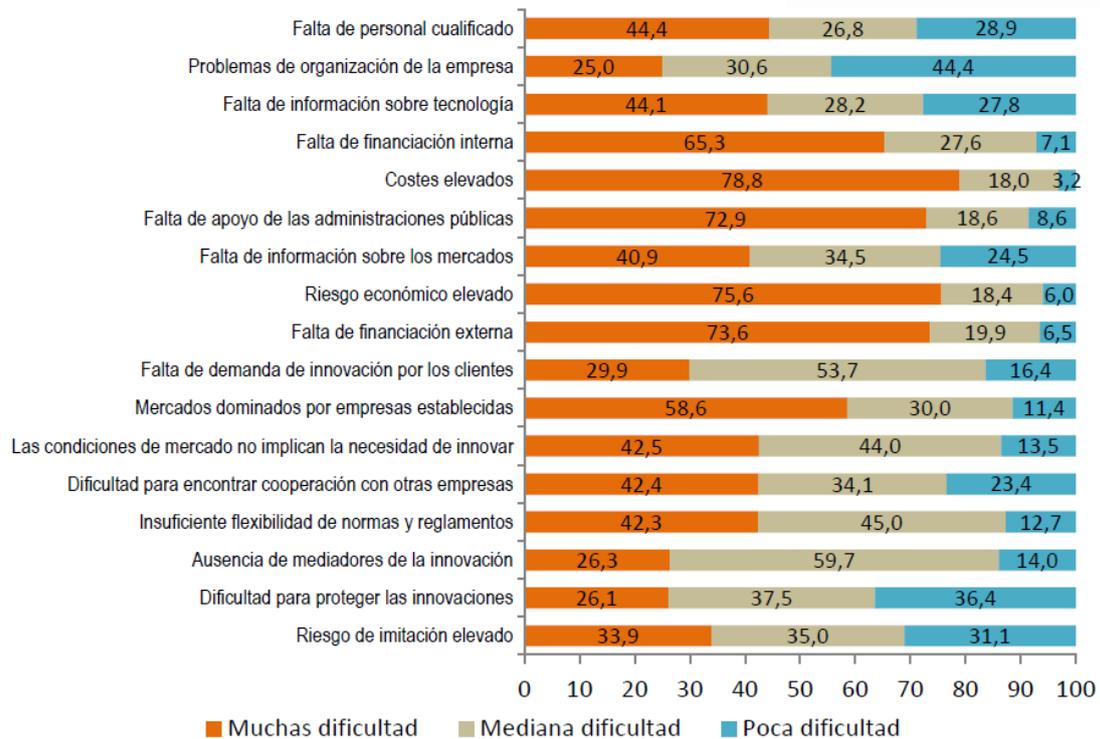
Universo	- Empresas de Extremadura: 6.077 (DIRCE 2011)
Tamaño muestral	- 777 empresas
Error muestral	- $\pm 3,30\%$ para el conjunto de la muestra (nivel de confianza del 95% y máxima indeterminación $p=q=0,5$)
Método de muestreo	- El proceso de muestreo se ha llevado a cabo mediante estratificación con afijación apropiada en función del tamaño de la empresa, del sector de actividad y la ubicación geográfica de la empresa. - Se especifica el factor de ponderación de cada uno de estos estratos con el fin de obtener representatividad estadística acorde al universo objeto de estudio.
Metodología	- Entrevista personal telefónica asistida por ordenador (sistema C.A.T.I.)
Trabajo de campo	- Septiembre 2011

Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 13)

En los resultados de su investigación apuntan que (Corchuelo y Carvalho, 2013: 23-24, ver gráfico 1):

- El primer obstáculo a la innovación son los elevados costes (78,8% de los casos).
- El segundo obstáculo percibido por las empresas consultadas es el elevado riesgo económico (75,6% de los casos).
- La tercera barrera es la inestable o inexistente financiación externa (73,6% de los casos).
- Las deficiencias en las ayudas y soportes desde las Administraciones públicas (72,9% de los casos).
- Otro obstáculo lo constituye la ausencia de financiación interna (65,3% de los casos).
- En un nivel intermedio, consideran barreras medianamente difíciles la ausencia de mediadores de la innovación y la no existencia de presión de demanda de información por parte de los clientes (59,7% y 53,7% de los casos consultados)
- Finalmente, son consideradas barreras de escasa dificultad los problemas de organización de la empresa y la protección de las innovaciones (44,4% y 36,4% de los casos respectivamente).

Gráfico 1. Barreras a la innovación de las empresas extremeñas.



Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 24).

Por otro lado, los autores descubren entre determinadas variables o barreras categorizadas una alta correlación positiva (Corchuelo y Carvalho, 2013: 24-25):

- La barrera "falta de financiación interna" tiene una alta correlación positiva con otras diez barreras, a saber; ausencia de financiación externa, elevados costes, riesgo económico elevado, falta de información sobre tecnología y mercados, complicaciones para conformar redes de cooperación con empresas, dominio de mercado, ausencia de presión o demanda exterior de innovación exterior y débil soporte de las Administraciones públicas.

- La barrera "débil soporte de las Administraciones públicas" se correlaciona positivamente con las barreras: deficiente o ausencia de financiación externa e interna, complicaciones para conformar redes de cooperación con empresas, riesgo económico elevado, dominio de mercados, ausencia de presión o demanda exterior de innovación.

- La barrera "riesgo económico elevado" se correlaciona de manera positiva y de forma elevada con las barreras: deficiente o ausencia de financiación externa e interna, falta de información sobre mercados, dominio de mercados, débil soporte de las Administraciones públicas y ausencia de presión o demanda exterior de innovación.

- En la barrera “ausencia de financiación externa”, existe una alta correlación de signo positivo con las barreras: falta de financiación interna, elevados costes, riesgo económico, dominio de mercados, complicaciones para conformar redes de cooperación con empresas, débil soporte de las Administraciones públicas.

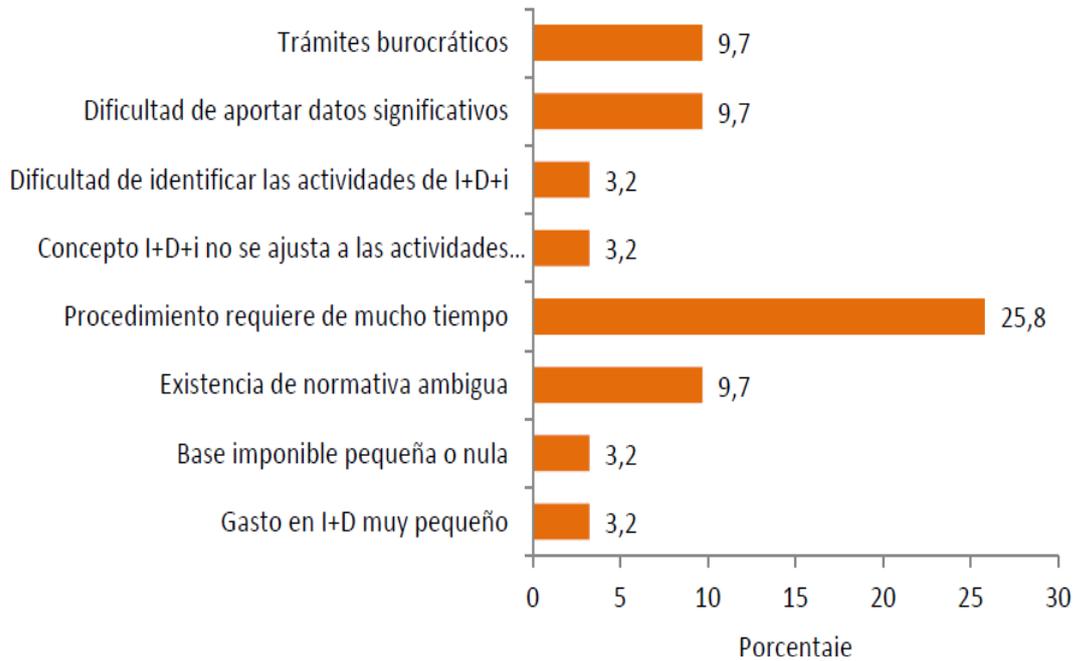
Otros elementos relacionados con las barreras, principalmente las de carácter económico-financiero, que analizan en el estudio son las ayudas públicas directas (las subvenciones y préstamos) y las indirectas (incentivos fiscales a la inversión en I+D+I) concluyendo que (Corchuelo y Carvalho, 2013: 31-33):

- Respecto a las ayudas públicas, el 64% del total de empresas señala no conocer las ayudas públicas a la innovación. Mientras que si se toman como referencia únicamente las empresas innovadoras, el 60% de las mismas manifiesta conocerlas.

- El conocimiento de las ayudas directas por parte de las empresas son, principalmente, las ayudas de ámbito regional, a las que siguen las ayudas de ámbito nacional. Sin embargo, todas las empresas que afirman conocer las ayudas de la Unión Europea han procedido a su solicitud en mayor medida en comparación a las solicitudes de ayudas regionales y nacionales.

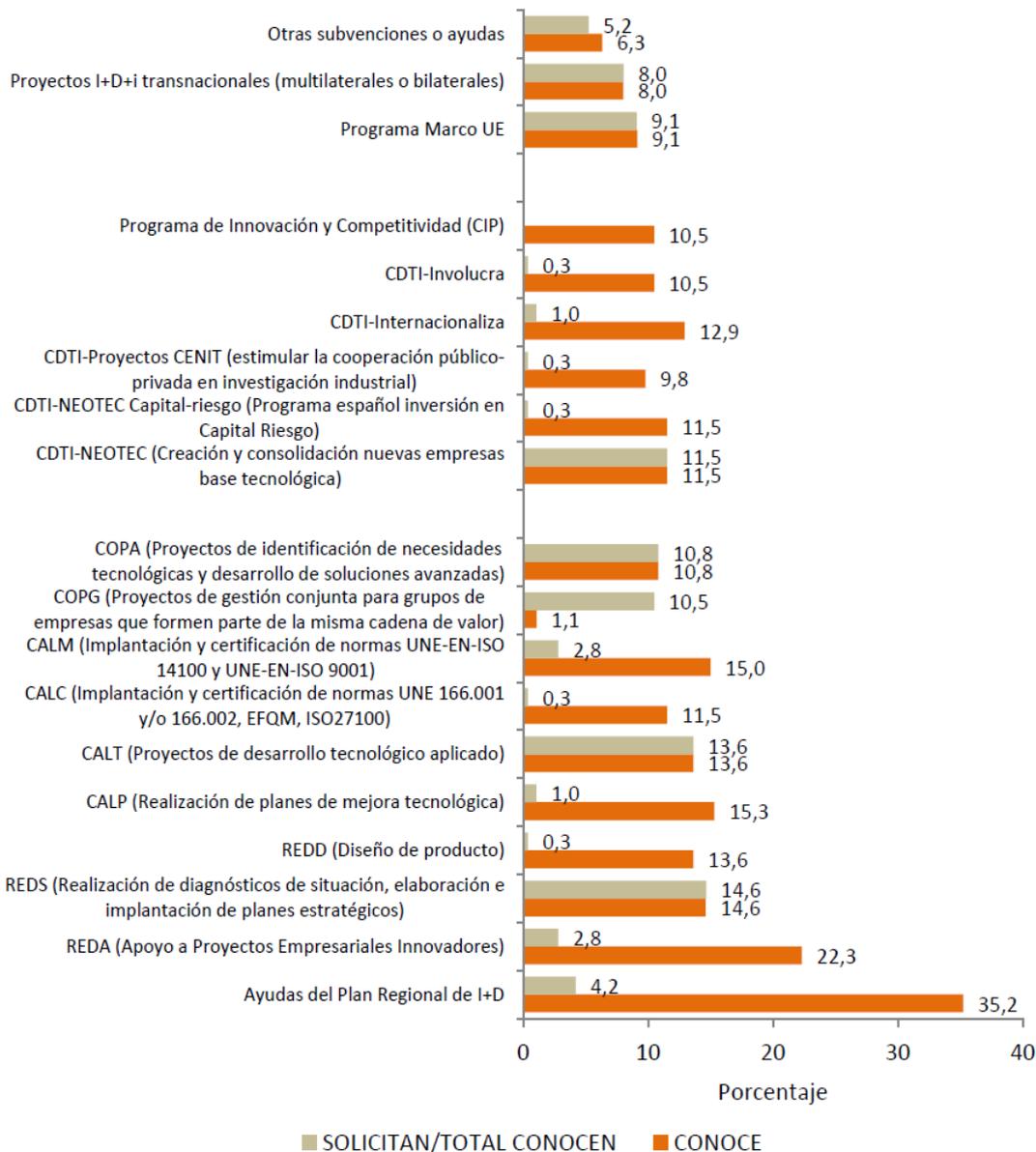
- El grado de conocimiento de las deducciones fiscales es menor por parte de las empresas. El 19% de las empresas innovadoras que declaran conocerlas afirman haber implementado estas ayudas indirectas. Las causas que alegan las empresas para no solicitar estas ayudas son el tiempo del procedimiento, los trámites burocráticos y la dificultad de aportar datos significativos (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Dificultades para la aplicación de las deducciones fiscales



Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 33).

Gráfico 3. Conocimiento y aplicación de las ayudas financieras públicas directas. Empresas innovadoras que declaran conocer las ayudas.



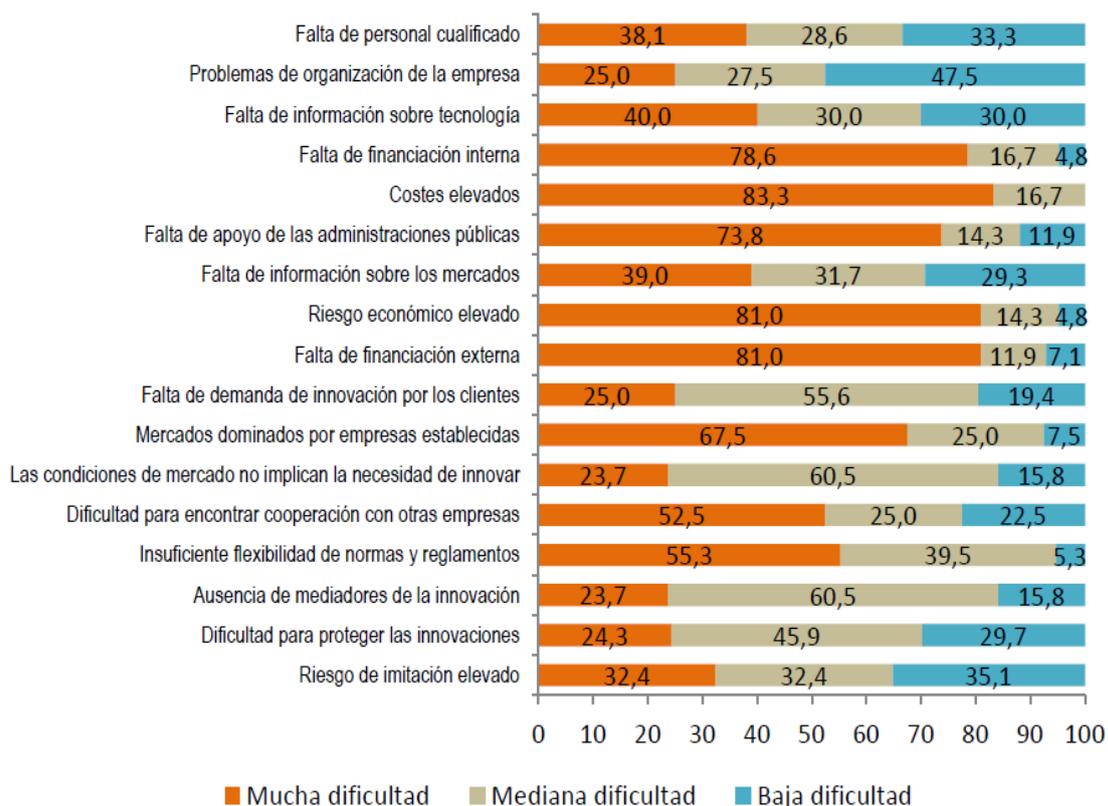
Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 32).

Finalmente, el estudio mencionado compara la percepción de las barreras a la innovación de aquellas empresas que han afirmado solicitar alguna ayuda pública (ver gráfico 4).

La percepción de las barreras básicamente se mantiene si bien se produce un incremento de empresas que ven muy difíciles de superar (Corchuelo y Carvalho, 2013: 33): los costes elevados (83,3%), el riesgo económico elevado y la falta de

financiación externa (81%), la falta de apoyo de las administraciones públicas (73,8%) y la falta de financiación interna (78,6%). Con un nivel de importancia intermedia destaca la barrera referida a la ausencia de mediadores de la innovación.

Gráfico 4. Barreras a la innovación. Empresas innovadoras que han recibido ayudas públicas



Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 34).

Otros estudios realizados ya más orientados principalmente a las barreras en la innovación tecnológica, señalan que los obstáculos principales de las empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas empresas, están relacionados con los costes de los programas de innovación y la adquisición de conocimientos (Segarra y Teruel, 2010: 469-71).

Existen también otras barreras a la innovación significativas para las empresas como la falta de personal cualificado, la ausencia de información sobre el mercado y las tecnologías, los riesgos o la falta de infraestructuras regionales.

Barreras que, siendo importantes, no son tan relevantes como las barreras de índole económica y financiera, y que afectan en mayor grado a las pequeñas que

a las medianas empresas. En menor medida, o como barreras de menor impacto se señalan aquellas vinculadas a la dificultad de reclutar personal cualificado, la ausencia de programas internos de formación, la falta de oportunidades para formar partenariados externos y, en último lugar, las resistencias organizativas al cambio de directivos y empleados. Además, las barreras en la innovación tienen alto grado de correlación positiva con la tipología de innovación (Madrid-Guijarro, Domingo y Howard, 2009: 484).

Tabla 4. Barreras a la innovación en las empresas. Región de Murcia

Barriers to Innovation: Mean Response (1 = Not Important and 5 = Important) (n = 294)

Variables	Overall Mean	Small Firms	Medium Firms	t-Tests
High Costs	3.78	3.85	3.69	1.429
Innovation Cost Difficult to Control	3.38	3.49	3.24	2.192**
Insufficient Government Support	3.39	3.48	3.27	1.634
Economic Turbulence	3.33	3.43	3.20	2.007**
Lack of Qualified Personnel	3.22	3.25	3.19	0.452
Difficult Access to Financial Resources	3.09	3.25	2.88	2.718***
Lack of Market Information	3.03	3.04	3.02	0.118
Excessive Risk	3.03	3.09	2.96	1.037
Lacks of Regional Infrastructure	3.02	3.10	2.93	1.312
Lack of Information about Technologies	3.00	2.96	3.05	-0.730
Problems Keeping Qualified Employees	2.98	2.99	2.95	0.309
Lack of Internal Employee Training	2.92	2.91	2.92	-0.083
Lack of External Partners Opportunities	2.84	2.91	2.76	1.289
Employees Resistance to Change	2.60	2.52	2.70	-1.479
Manager Resistance to Change	2.41	2.33	2.53	-1.581

Fuente: Madrid-Guijarro, Domingo y Howard, 2009: 476.

En definitiva, lo que se pone de manifiesto en estas investigaciones circunscritas a la innovación empresarial tecnológica y no tecnológica, investigaciones sobre barreras detectadas o percibidas por las empresas, es que los costes son la barrera más condicionante de cara a realizar actividades de innovación, barrera que está muy correlacionada positivamente con el acceso a la financiación y los riesgos económicos que ello supone.

En relación con las interacciones con el sector público, existen déficits de apoyo institucional¹⁰ al sector empresarial que, por otro lado, es remiso a solicitar y

¹⁰ En el sentido de falta de equilibrio o ajuste entre las medidas regulatorias, las medidas no financieras y financieras a la innovación, ya sea para potenciar que nuevas empresas se

aplicar las ayudas públicas a la innovación debido a su complejidad y larga tramitación administrativa suponiendo costes a las empresas en recursos y tiempo así como incertidumbres. Percepciones reveladas por las empresas que coinciden en gran medida con otros estudios similares en el ámbito internacional, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Estudios internacionales que analizan los obstáculos a la innovación en empresas.

Autor	Barreras a la innovación
Piatier (1984) Ocho países europeos	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de educación y mano de obra cualificada - Escasa incidencia capital-riesgo y bancos en la financiación - Trabas burocráticas - Baja efectividad normativa propiedad intelectual
Hadjimanolis (1999) Chipre	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada burocracia - Falta de un esquema adecuado de financiación de la innovación - Falta de personal cualificado
Baldwin y Lin (2002) Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel externo: regulación - Nivel externo: elevado coste, habilidades organizacionales, falta de información científica y tecnológica
Gália y Legros (2004) Francia	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal cualificado
Tourigny y Le (2004) Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados costes - Rigidez de las organizaciones (pymes)
D'Este <i>et al.</i> (2008) Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de costes - Factores de conocimiento - Factores de mercado - Factores de regulación
Dermibas (2008) Turkia	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de políticas tecnológicas y de I+D - Impacto negativo de la economía informal sobre la inversión - Falta de fuentes de financiación adecuadas - Falta de personal cualificado
McCann (2009) Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de financiación (coste y acceso, pymes) - Excesiva regulación (pymes) - Falta de competitividad (pymes) - Falta de información sobre tecnología (grandes) - Falta de personal I+D cualificado (grandes)
Silva y otros (2008) Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados costes - Falta de financiación - Falta de personal cualificado - Falta de respuesta de los clientes
Segarra y Teruel (2010) España	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado coste de los proyectos - Dificultades de acceso al conocimiento

Fuente: (Corchuelo y Carvalho, 2013: 28).

3.2. Las barreras en la innovación social en España

Los estudios realizados en nuestro país en torno a las barreras u obstáculos en la innovación social son escasos y sectoriales. En la mayoría casos se trata de

introduzcan en programas de innovación o para profundizar y fortalecer aquellas empresas que ya son innovadoras.

artículos teóricos sobre la innovación social, en menor medida monografías, de carácter general que llevan a cabo una revisión con distinto grado de sistemática el estado de la cuestión existente sin apoyo empírico.

La ausencia de modelos conceptuales y herramientas metodológicas normalizadas y consensuadas en este campo de conocimiento no permite abordar análisis más exhaustivos, que sí son posibles en el campo de la innovación científica y tecnológica a través, por ejemplo, de la Encuesta sobre Innovación en las Empresas que realiza en Instituto Nacional de Estadística o el Sistema Nacional de Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación y de modelos de análisis de las disciplinas económicas.

3.2.1 Innovación social en el sector público. Barreras

La Fundación EDE, en colaboración con la Dirección de Bienestar del Gobierno Vasco y la Agencia Vasca de Innovación, puso en marcha en 2009 una dinámica de grupo mediante paneles de expertos para reflexionar sobre la innovación social en los servicios sociales, desde la óptica de la colaboración entre personal técnico de administraciones locales vascas y de organizaciones del tercer sector social.

El estudio se estructuró en tres paneles; la delimitación de la innovación social en los servicios sociales, los factores que facilitan e inhiben la innovación, y las acciones innovadoras en servicios sociales y medidas para su impulso.

En una aproximación previa o introductoria del análisis de las barreras, señalan a título genérico tres tipos de barreras que obstaculizan la innovación social en el sector público y que son en gran medida extrapoladas de las barreras a la innovación social que se manifiestan en el ámbito empresarial (Fundación EDE, 2009: 53-55):

- Barreras interorganizativas que giran en torno a dos fronteras; la complejidad de la interacción entre lo público y lo privado y de la gobernanza multinivel.
- Barreras intraorganizativas sustanciadas en torno a la falta de liderazgo, predominio de la cultura burocrática, inadecuación de las estructuras organizativas, deficiencias en la relación con el entorno y en la política y gestión de recursos humanos.
- Barreras instrumentales enfocadas principalmente a la desconfianza hacia las nuevas tecnologías.

En lo que respecta concretamente a las barreras detectadas a la innovación social en los servicios sociales en el panel de expertos se detecta que el

sistema público de servicios sociales (Fundación EDE, 2009: 98-122), tanto su estructura como su funcionamiento, está muy atomizado, generando problemas de coordinación entre Administraciones y los agentes sociales. Además la visión de los servicios sociales como meras prestaciones económicas y no como un servicio público integral y transversal dificulta la innovación en las Administraciones y en las organizaciones del tercer sector social, así como un alejamiento de la ciudadanía como actor para participar en su construcción y mejora.

Por otro lado, las organizaciones del tercer sector participantes perciben la cultura burocrática de las Administraciones como un obstáculo para la innovación en general, pues está por demostrar si en esta cuestión inciden variables como el tamaño de la organización u otras, aunque señala que quizá el factor más importante es de carácter cultural, esto es, de mentalidad para afrontar cambios en la cultura organizativa.

Asimismo, otro obstáculo que viene propiciado por las concepciones del trabajo social, que no delimitan con claridad ámbitos de priorización del enfoque de los servicios sociales al tiempo que tampoco se están habilitando sistemas metodológicos multidisciplinares precisos del trabajo social para desarrollar proyectos con menos riesgos y mayor eficiencia y eficacia.

Finalmente, otro de los factores que inhiben la innovación social es la financiación como condicionante de los programas de acción.

Otro estudio en el ámbito público fue el realizado por el Grupo Q-EPEA (Grupo de entidades públicas del País Vasco por la excelencia), quien diseñó en 2009 una consulta, a través de la metodología World Café, a 96 personas de 51 organizaciones sobre la innovación en el sector público vasco, en el cual una de las cuestiones planteadas eran las principales barreras para innovar en el ámbito público¹¹.

Las aportaciones de los participantes se clasificaron en las siguientes categorías:

- Ciudadanía

¹¹ Barreras y oportunidades de innovación en el sector público vasco. Disponible en http://www.qepea.net/resaltados_ampliada.php?id=193

- Personas
- Política
- Gestión y estructura organizativa
- Nuevas tecnologías
- Otros factores

De esta manera, las principales barreras consignadas fueron las que se transcriben en la tabla 6:

Tabla 6. Barreras a la innovación en el sector público vasco

BARRERAS A LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO VASCO	
FACTORES RELACIONADOS CON LA CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> ● Desconocimiento de las expectativas de la ciudadanía porque no se escucha de forma adecuada, ni se tiene en cuenta la voz del cliente. ● Falta de acercamiento entre los diferentes grupos de agentes, personas de la Administración y la ciudadanía, por lo que es importante hacer marketing relacional. ● Falta participación ciudadana (codiseñar, codecidir, corresponsabilidad) no se estimula lo suficiente al ciudadano/a, ni se manejan bien los canales de participación para que sus ideas puedan ser utilizadas como inputs.
FACTORES RELACIONADOS CON LAS PERSONAS	<p>Las personas: la ciudadanía, el funcionariado y los líderes. Cada uno/a debe asumir sus responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La mentalidad de los/as funcionarios/as que se ha forjado culturalmente por la rigidez de las leyes por un lado, y por otro, el concepto de empleo seguro, "trabajo para toda la vida", que hace que las personas busquen la tranquilidad y la acomodación, se vuelven conformistas. ● Sistema rígido y jerarquizado, que resta autonomía al funcionariado, por lo que surge la necesidad de búsqueda de nuevas fórmulas motivadoras que combatan las

	<p>alteraciones que traen los cambios políticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Miedo al cambio, falta cambio cultural de todas las personas del sector público. A ello contribuye la baja implicación de las Direcciones de las diferentes Administraciones. ● Falta liderazgo, tanto a nivel político como de altos directivos y a nivel de cargos intermedios. ● Sin personas convencidas y con mentalidad innovadora no se puede avanzar. ● No se gestiona el talento de las personas de la Administración. Los departamentos de Gestión de RR.HH. no tienen orientación hacia sus personas, no se trabaja la motivación y los perfiles de los puestos no son creativos. Tampoco se aprovecha la actitud innovadora y la motivación de la gente joven que accede a la Administración. ● No existe una gestión del envejecimiento de las plantillas. Las personas tienen que adaptarse, reciclarse y formarse en nuevas tecnologías más rápido. Las tareas tienen que cambiar más ágilmente y falta formación y entrenamiento para promover ideas creativas e innovadoras. ● Innovar implica el riesgo de asumir fallos y la Administración precisamente es garantista y conservadora, las actitudes innovadoras no se reconocen ni se recompensan, incluso, a veces se penalizan. No se da suficiente importancia a la ilusión que generan las personas de la Administración, y las personas "proactivas" se "quemán". ● El concepto de Servicio Público y de orientación al cliente-ciudadano no se tiene presente.
<p>FACTORES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN Y LA ESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El modelo organizativo: por una parte excesivamente burocrático y con estructuras rígidas y encorsetadas por la legislación (Ley de Función Pública), y por otra, una organización jerarquizada, dispersa y desestructurada, que no fomenta

	<p>la comunicación ni la participación, y no anima ni incentiva la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es un modelo sin visión integradora, que no tiene una estrategia global que aglutine los aspectos de la innovación (las iniciativas son "individuales" y los posibles benchmarkings se hacen a nivel local) y que controle la efectividad de la Administración Pública. ● La indefinición del modelo causa incapacidad de generar líneas de acción comunes, evidenciando la falta de cooperación y coordinación entre administraciones. Además, provoca problemas de dispersión de competencias, de multiplicidad de servicios dirigidos a los mismos colectivos, de pérdidas de eficiencia, de mayores costes, mimetismos, etc. ● La innovación implica asumir riesgos, algo que desaparece según subimos en la escala jerárquica, hay miedo al cambio, sobre todo en las Direcciones. ● Cada Administración utiliza sus propios sistemas tecnológicos sin pensar en un servicio integral y común para la ciudadanía, se busca más la imagen que ofrecer un buen servicio. ● Los presupuestos no son estables, ni se adecuan ni relacionan con la gestión de las organizaciones, tamaño, actividad real y necesidad de recursos, en una falta de enfoque hacia los resultados. ● En la Administración Pública vasca no hay tradición de I+D+i, "no existe la competitividad". Se deberían establecer presupuestos para premiar y desarrollar concursos de ideas innovadoras. ● Falta la orientación al cliente que impulse proyectos innovadores, y esto puede ser porque nuestros clientes son "cautivos", no se van. ● Ausencia de una gerencia profesional que se rija por los resultados dejando aparte la orientación de partido político.
FACTORES RELACIONADOS CON LA TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta la definición de innovación en relación con las TIC's, así como aclarar los beneficios e implicaciones de apostar por

	esta línea de innovación.
FACTORES RELACIONADOS CON LA POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ● La innovación choca con la barrera que supone la concepción política de la Administración, se mezcla la gestión con la política, lo que evidencia las carencias de formación en gestión de los/as políticos/as. ● El liderazgo político es limitado, no hay voluntad política para potenciar la innovación. ● Los cambios políticos cada cuatro años pueden frenar los proyectos innovadores en el ámbito público. ● Ausencia de planes estructurados a 10-15 años, consensuados en todos los grupos políticos. ● Hay diferentes ritmos dentro de una misma organización y resulta difícil seguir una tendencia continua. Las prioridades y plazos políticos hacen que se paralicen proyectos para cambiarlos por otros. ● Falta un cambio de cultura, de formas de hacer, de la búsqueda de la Excelencia en la Administración Pública vasca.
OTROS FACTORES RELACIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Nos enfrentamos a un sistema de acceso a la Administración que no valora el enfoque a la innovación o creatividad de la persona que accede a la misma (OPE). ● Ausencia de demanda desde el ámbito privado a la Administración Pública para que innove. ● A falta de un modelo de referencia deberíamos aprender del modelo inglés, en el que los/as Técnicos/ as pueden llegar hasta los puestos más altos eliminando las designaciones políticas. ● En el ámbito público vasco no se han asumido los beneficios de la innovación. ● Dificultad en la creación de redes para compartir el conocimiento entre administraciones. ● No existen espacios de propuesta, de ayuda, y tiempos de reflexión.

	<ul style="list-style-type: none">● Se hacen cosas que se consideran innovación, pero las personas usuarias no lo perciben como tal. Es importante formar a la ciudadanía.● ¿Sabemos en qué tenemos que innovar?
--	---

Fuente: Q-EPEA (2009).

Los resultados obtenidos coinciden a grandes rasgos con el estudio anterior realizado también en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en lo relativo a las disfunciones o patologías clásicas de las organizaciones político-administrativas, si bien en este último estudio se desglosan en mayor medida las barreras a la innovación social que hacia dentro y hacia fuera tienen las Administraciones públicas vascas en materias como en la definición de su misión y relación con sus entornos, los conflictos entre política y gestión, las dinámicas organizativas y de cultura o la colaboración público-privada.

En definitiva, se pone de manifiesto la ausencia de referentes para la construcción de modelos de innovación social en lo público, no únicamente para diseñar y poner en práctica programas o estrategias de innovación, también para el análisis y la evaluación.

3.2.2. El tercer sector social no lucrativo en España y las barreras a la innovación social

El sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas en España, tras una tendencia incremental que se tradujo en un aumento de su actividad y, por extensión, de sus estructuras organizativas y de sus recursos, desde hace unos años ha entrado en una fase de redefinición de su situación por el impacto de la crisis económica, redefinición que pasa también por invertir en innovación (Pérez Yruela y Navarro, 2013: 41-58).

En este sentido, en la evaluación del Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social se diagnosticaron cinco campos o espacios de tensión en dicho sector en la actualidad y en el futuro, como son la visión identitaria, el marco regulatorio, los modelos de actividad, las relaciones con el mercado y la participación social (Plataforma ONG de Acción Social, 2013: 177-181).

Gráfico 5. Principales factores de tensión de las TSAS



Fuente: Plataforma ONG de Acción Social (2012: 182).

Sobre estos cinco espacios la barrera a la innovación social que más prioridad tiene para ellos es el acceso a la financiación pues la innovación generalmente implica inversión mantenida en el tiempo, y los donantes y entidades inversoras suelen ser remisos a financiar acciones innovadoras en el medio y largo plazo, prioridad que se acentúa por el impacto de la crisis económica.

En el caso de los mecanismos de financiación y contratación pública, las deficiencias del marco normativo y el funcionamiento de la lógica político-administrativa se traducen en impedimentos serios para las organizaciones del tercer sector (Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2010: 67-68).

Otros impedimentos o barreras son la falta de capacidad técnica en cuanto a infraestructura organizativa, déficits en plantilla de personal cualificado para profesionalizar el sector o las limitaciones en el acceso a la información y asistencia a foros de debate, promoción y difusión, aspecto éste que incide en el aprendizaje organizativo de la innovación social.

Las opiniones recogidas en el ámbito de las ONG en España coinciden en cierta medida con las de un estudio del mismo sector en Estados Unidos, ver tabla 6¹². Se trata de un estudio realizado a 447 organizaciones por tipo de actividad principal, tamaño de la organización y volumen de facturación. Así, el 86% de las organizaciones consideran la falta de financiación, las dificultades para obtener ampliaciones de capital (74%), las restrictivas fuentes de financiación de los poderes públicos (70%), la falta de apoyo constante o a largo plazo a pesar de existir bases para fomentar innovaciones (69%) y la falta de tiempo del personal (69%) como las barreras más importantes para realizar proyectos de innovación.

En un escalón intermedio consideran importante o muy importante la falta de personal especializado (49%), la falta de la tecnología necesaria (47%)¹³, la resistencia o falta de interés del fundador (38%) sobre todo en el ámbito de infancia y familia (51%), la falta de elementos de evaluación de la efectividad de la innovación (28%) especialmente en el sector musical (50%), la dificultad

¹² Véase Salamon, Geller y Mengel, 2010.

¹³ La falta de tiempo de personal y la falta de la tecnología necesaria fueron particularmente significativas barreras para los museos, con el 89 por ciento de estas organizaciones citando la falta de tiempo del personal y el 78 por ciento citando falta de tecnología como barreras críticas para la innovación.

de probar o introducir nuevos enfoques (25%) y las barreras regulatorias de los programas de gobierno (21%).

Finalmente, pocas organizaciones citaron la resistencia del personal (14%), la resistencia del cliente (8%), la resistencia de las juntas (7%) o los impuestos y tasas (3%) como importante o muy importantes desafíos a la implementación de las innovaciones deseadas, aunque la resistencia de las juntas fue citado como un factor limitante en una cuarta parte de las orquestas (25%).

Señalan además, que dichas barreras vienen también producidas por la falta de precisión en la definición de innovación social en sus políticas corporativas y la necesidad de mejora de sus sistemas de comunicación y transparencia, lo que se traduce en deficiencias de cara al entorno externo para poner en valor la innovación de las organizaciones de este sector.

Tabla 7. Barreras a la innovación social. Sector ONG Estados Unidos

Appendix Table B-1: Barriers to adopting an innovative program/service in the last two years, by field, size, and region											
	Total	Field						Revenue			Michigan sample
		Child & family	Elderly	Comm & econ	Museum	Orchestra	Other	< 500,000	500,000-3 million	> 3 million	
n*	230	63	51	23	38	28	24	33	61	83	60
Lack of funding	86%	88%	84%	87%	87%	79%	83%	87%	85%	86%	85%
Growth capital is not available	74%	79%	62%	77%	76%	72%	75%	83%	81%	67%	73%
Government funding streams are too narrow	70%	77%	77%	74%	56%	61%	66%	68%	63%	74%	70%
Foundations encourage innovation but do not sustain support for them	69%	76%	59%	78%	54%	71%	83%	69%	73%	68%	69%
Lack of staff time	69%	71%	47%	76%	89%	65%	74%	68%	75%	64%	67%
Lack of staff skills/expertise	49%	49%	38%	45%	65%	43%	56%	53%	55%	46%	42%
Lack of needed technology	47%	33%	43%	34%	78%	42%	60%	44%	54%	39%	48%
Funder resistance/disinterest	38%	51%	35%	46%	13%	43%	35%	39%	37%	41%	42%
Not enough research/metrics demonstrating the innovation's effectiveness	28%	22%	31%	19%	24%	50%	24%	27%	25%	33%	23%
Foundations are willing to support the "tried and true" but not novel approaches	25%	28%	22%	27%	14%	22%	43%	22%	21%	24%	25%
Regulatory barriers in government programs	21%	32%	36%	18%	3%	4%	22%	23%	17%	25%	25%
Staff resistance/disinterest	14%	10%	9%	11%	13%	21%	26%	17%	11%	13%	19%
Client/customer/patron resistance	8%	8%	8%	9%	3%	18%	9%	11%	10%	7%	14%
Board resistance/disinterest	7%	8%	2%	1%	5%	25%	2%	4%	9%	8%	16%
Tax barriers	3%	2%	6%	1%	3%	0%	0%	1%	2%	4%	3%

*The N represents the average number of respondents for this series of questions as some respondents did not respond to all barriers provided.

"Other" is composed of theaters, education, environment, non-hospital health, and disaster relief.

Fuente: Johns Hopkins Nonprofit Listening Post Project Innovation and Performance Measurement Sounding, 2010.

Llegados a este punto podemos destacar que:

Se evidencia una escasez de estudios teóricos y empíricos a nivel internacional, en mayor grado a nivel nacional, en un tema tan crucial como las barreras u obstáculos en la innovación social, pues incide de forma directa en la definición, diseño e implementación de las políticas públicas de innovación.

La ausencia de modelos teóricos y metodológicos más precisos y de un mayor elenco de trabajos de campo, no permiten obtener por el momento un mayor conocimiento de la influencia de las barreras u obstáculos en la innovación social en los distintos sectores de actividad.

Existe un incipiente interés en el ámbito público por la innovación social en España, las organizaciones político-administrativas pueden tener un papel relevante como impulsores y mediadores en este terreno y, por lo tanto, pueden generar, en colaboración con agentes de otros sectores, las condiciones necesarias para remover las barreras en la innovación social que vienen demandando las universidades, las organizaciones empresariales y las organizaciones del tercer sector, sin olvidar tampoco, las propias barreras internas que tienen las Administraciones públicas.

En todos los sectores organizativos descritos, las barreras económico-financieras en la innovación son el núcleo duro a resolver, son las que condicionan en gran medida la disposición a innovar, pues la barrera referida al desinterés del personal de las organizaciones por innovar es muy poco significativa, es decir, existe una buena predisposición a desarrollar actividades de innovación social.

Las barreras económico-financieras de las empresas y de las organizaciones sin ánimo de lucro están relacionadas con las propias barreras de las Administraciones públicas, por lo tanto, son barreras transversales.

4. Planteamiento del estudio y del campo de investigación

La innovación social constituye un concepto de nuevo de cuño cuya delimitación y concreta definición aún plantea la realización de numerosas precisiones. La determinación de los actores que intervienen en el ámbito de la innovación social, el papel que juegan y asumen cada uno de ellos, sus responsabilidades en el

proceso, el sistema de relaciones que se genera entre ellos, los ámbitos en los que intervienen o los recursos de los que disponen para el cumplimiento de sus finalidades y objetivos no son cuestiones cerradas, sino aspectos que continuamente alimentan el debate para dotar de concreción al concepto de innovación social.

Ello ha repercutido en que solo desde hace algunos años hayan surgido estudios realizados por diferentes instituciones y apoyados en encuestas y entrevistas a través de las que delimitar tanto la naturaleza del concepto como las implicaciones de las acciones que, inicialmente vinculadas a la innovación social, tienen como meta la mejora de calidad de vida de los ciudadanos y el fortalecimiento de la cohesión social.

Obtener un conocimiento de lo que la innovación social significa y las repercusiones que genera demanda desde el campo académico efectuar un diagnóstico y análisis de las percepciones y de los considerandos de los actores que intervienen y son protagonistas en los diferentes ámbitos en los que actúa la innovación social. Solo desde los resultados y la explotación de datos que pueda realizarse y desprenderse de sus opiniones y valoraciones puede tejerse un sistema de información consolidado que coadyuve a obtener una definición más precisa de lo que la innovación social significa y los resultados que genera.

La construcción continua del concepto tiene una repercusión directa sobre el diseño y el contenido de los métodos de extracción de información utilizados que tratan de obtener un conocimiento más fehaciente y certero del ámbito de estudio por lo que tanto los cuestionarios que se aplican a los actores de innovación social como las entrevistas que puedan realizarse han de ser consideradas herramientas cuyos contenidos e ítems que las informan se encuentran en una evolución constante y permanente. Ello dificulta disponer de un referente único y universalmente validado del que partir para realizar comparaciones oportunas entre los resultados y conclusiones que del empleo de las diferentes herramientas pueda obtenerse.

El reconocimiento explícito que en este sentido se realiza no ha de constituir un obstáculo o un inconveniente en el diseño y ejecución del presente proyecto de investigación sino un acicate más a través del que precisar en mayor medida el diseño futuro de métodos de extracción de datos que han de ser empleados en sucesivas investigaciones para obtener un conocimiento más fehaciente del objeto de estudio.

Desde este punto de vista la información que paulatinamente se obtiene de las diferentes fuentes tanto nacionales como internacionales de lo que es la innovación social y de lo que representa coadyuva constantemente a precisar el contenido de los instrumentos y medios de recogida de información.

Lógicamente los parámetros de innovación que se emplean en diferentes ámbitos geográficos y territoriales, sus condiciones económicas, sociales y culturales condicionan y determinan no las herramientas técnicas propiamente dichas sino la naturaleza y el contenido de la información se pretenden extraer.

Únicamente a partir de la construcción sucesiva de cuestionarios y de la consolidación de la información paulatinamente obtenida podrán obtenerse resultados concluyentes que permitan, paralelamente, la construcción de un sistema de medición con indicadores lo suficientemente estandarizados y validados a través de los que realizar comparaciones tanto a nivel interno de las organizaciones que participan de la innovación social como externo con otros ámbitos territoriales, nacionales e internacionales que actúan sobre el mismo campo.

Como parte del estudio podrían identificarse y extraerse las clases de indicadores que los actores sociales del sector público y privado emplean en el marco de la innovación social de la que son co – responsables. Indicadores que coadyuvan a efectuar una toma de decisiones pertinente por parte de los actores que intervienen en el ámbito de la innovación social.

En este aspecto resultará interesante y pertinente para sucesivos estudios, determinar la periodicidad con la que las encuestas y/o las entrevistas debieran de ser aplicadas para registrar los avances que en materia de innovación social se hayan producido o estén produciéndose. La actualización de los datos y la frecuencia de su obtención son aspectos críticos para realizar una toma de decisiones adecuada y precisa con respecto al establecimiento de nuevos programas de innovación social o el desarrollo de los ya existentes.

Las recomendaciones del Manual de Oslo a este respecto hacen referencia a *“realizar encuestas sobre innovación cada dos años. Sin embargo, si eso no fuera*

económicamente posible, un intervalo entre las encuestas de tres o cuatro años se podría considerar aceptable” (OECD; 149 – 150; 2006).¹⁴

5. Metodología del proyecto y de las herramientas

El desarrollo del proyecto ha requerido la determinación de la población objeto a la que va a ser dirigida la encuesta. A este respecto se ha seleccionado actores integrados en el sector público y en el tercer sector con una trayectoria avalada por su experiencia en el campo de la innovación social.

El recurso a artículos de revistas, publicaciones especializadas en la materia, Internet (consulta de páginas Web en materias de innovación social), consulta a registros de asociaciones no gubernamentales o registros de asociaciones del tercer sector podrán servir para realizar una primera identificación de los actores susceptibles de formar parte del estudio. La realización de los contactos que inicialmente se realicen podrá ser aprovechada y utilizados para analizar la red de actores en la que participan y solicitar la identificación de otros actores que participen de la misma red o de otras redes.

En principio, el tamaño de la organización que interviene en acciones de innovación social no ha de constituir un filtro para desechar la experiencia que en innovación social haya acumulado el actor o actores intervinientes en este tipo de proyectos y de programas. Los aspectos sustanciales en la determinación de la muestra han de ser el capital que ha acumulado el actor público o privado por su participación en el ámbito de los proyectos de innovación social y la naturaleza del campo en el que tienen lugar la implantación de tales proyectos: educación, familia, integración social, salud pública u otros.

En la medida en que las posibilidades que el proyecto ha permitido se han recogido cada uno de los ámbitos en los que tiene lugar la implantación de programas de innovación social. La población objeto del estudio se ha centrado en actores que representen diferentes campos de acción en los que la innovación social interviene por lo que la muestra o los actores a los que se ha dirigido el estudio quedarn estratificados por el objeto y la finalidad al que dirigen sus esfuerzos en materia de innovación social.

¹⁴ Es preciso apuntar que este Manual hace referencia a innovación en el ámbito del sector empresarial y en ningún caso toma referencia de innovaciones del sector público y en menor medida del ámbito de la innovación social.

Considerando que inicialmente el ámbito territorial de estudio queda circunscrito al territorio nacional, se ha considerado como variable a analizar en la selección de actores el ámbito regional en el que se ha desarrollado el proyecto de innovación social.

Un aspecto relevante considerado es el medio empleado en la extracción de datos y la consideración de si la entrevista a realizar va a ser personal, telefónica o se efectuará un cuestionario de cumplimentación de datos enviado a la organización u organizaciones seleccionadas que formen parte del estudio.

Finalmente se ha elegido la opción para la extracción de datos mediante la cumplimentación de un cuestionario remitido telemáticamente, la confección del cuestionario recoge un número de preguntas reducidas al objeto de que las personas o los actores seleccionados previamente encuentren facilidades en la cumplimentación del cuestionario y el equipo de investigación se garantice la obtención de un índice de respuestas adecuado. En este caso, el seguimiento telefónico o por Internet de la encuesta ha sido sustancial para asegurarse el éxito en la obtención de respuestas. En el primer contacto que se ha realizado con la persona que cumplimente la encuesta ha sido sustancial la explicación de los motivos del proyecto y los resultados de la investigación que se pretenden conseguirse con el fin de involucrarle y generar un entorno de confianza adecuado para la obtención de la información que se estime pertinente.

En este punto, la validez de las respuestas obtenidas a través de las encuestas han tenido un mayor nivel de fiabilidad en la medida en la que a los actores sociales que ha formado parte del estudio les han sido requeridos estudios, proyectos o experiencias de innovación social en las que han participado. El equipo de investigación ha sido consciente de que la complementariedad de los datos que puedan obtenerse mediante memorias, documentos o estudios aporta un valor añadido que complementara de una forma pertinente y exhaustiva el trabajo de campo realizado.

Una encuesta o una entrevista por si sola difícilmente abarcan toda la complejidad de la innovación social. Un análisis consecuente de la información obtenida a través de estos medios requiere a menudo de datos y fuentes añadidas aportadas por los actores entrevistados o encuestados. Esta manera de operar permite, no solo contrastar de una forma más detallada la información proporcionada en el trabajo de campo objeto de estudio, sino también sentar las premisas adecuadas

para la realización de posteriores estudios empíricos en el campo de la innovación social.

La realización del proceso de encuesta ha conllevado las siguientes fases:

- 1.- Diseño de la encuesta con la redacción de las preguntas y cuestiones que deberán formar parte de la misma;
- 2.- Determinación de los actores del sector público o del tercer sector social que formarán parte del estudio;
- 3.- Realización de un pre-test al objeto de comprobar la oportunidad y la viabilidad de los contenidos que han de ser reflejados en la encuesta. En este caso es oportuna la participación del equipo de investigación para efectuar una validación definitiva del cuestionario a aplicar;
- 4.- Realización de las encuestas;
- 5.- Procesamiento y codificación de los datos obtenidos;
- 6.- Contratación de la homogeneidad de los datos y fiabilidad de los mismos
- 7.- Análisis de los datos;
- 8.- Redacción de informes y conclusiones extraídas del proceso de estudio e investigación.

Las encuestas realizadas han aportado una amplia y gran cantidad de información acerca de los proyectos y procesos de innovación social aunque con carácter básico y necesario el contenido de la encuesta incorpora ítems que han permitido extraer información sobre: las actividades de innovación social desarrolladas; los factores que han promovido el carácter innovador de la organización; los obstáculos y dificultades que se encuentran en la aplicación de proyectos de innovación social; los resultados y los impactos que se generan; la identificación de factores que favorezcan la actividad innovadora; la identificación y relaciones con otros actores que formen parte de la red de innovación y, en su caso, aspectos concretos del proyecto de innovación social desarrollado y del que se es consciente por su relevancia y significación.

En la medida de lo posible la redacción del borrador de la encuesta ha hecho posible la comparabilidad de los datos y de los resultados obtenidos con otros estudios de similares características aunque ya se ha advertido que el carácter incipiente de los proyectos y programas de innovación social y las condiciones sociales, política y económicas en las que los actores que integran la red de innovación social interactúan hace que la diversidad de cuestiones y metodología empleada en la extracción de datos es muy diversa.

Finalmente, puntualizar dos cuestiones. En primer lugar, que para alcanzar un índice satisfactorio de respuestas, el cuestionario ha sido tan corto como nos ha sido posible y las preguntas e instrucciones han sido claramente formuladas (OECD: 29; 2006). Y, en segundo lugar, hacer énfasis que una encuesta que tratara de recoger todos los temas sería tan compleja que la haría inutilizable (OECD; 21: 2006)

6. Contenido de las dimensiones y aspectos a analizar

Considerando lo hasta aquí dicho el presente apartado realiza una exposición descriptiva de los principales ítems utilizados en diversas encuestas y/o entrevistas. Han sido detraídos de diferentes instituciones que tanto a nivel nacional como internacional han elaborado estudios que conllevan la extracción y explotación de datos para conocer lo que es la innovación social y lo que ello implica.

Es oportuno reflejar previamente que la elaboración de un único cuestionario surtido desde diferentes fuentes es un aspecto a tener muy en cuenta en el caso de que pretendan efectuarse comparaciones con respecto a los resultados obtenidos del presente estudio, ya que el objeto y las causas que en su caso motivaron otros estudios para el análisis de la innovación social pudieron ser distintos.

Aspectos sustanciales a considerar en el diseño de la entrevista y del cuestionario es la determinación de la finalidad y de los objetivos que se marca la organización en materia de innovación, las razones que han conllevado a implicarse en esta actividad innovadora y la realización de un diagnóstico que permita identificar los obstáculos y/o barreras que hallan en los procesos de innovación social en los que participan e intervienen.

Entre los obstáculos pueden ser citados los de carácter financiero, falta de personal adecuado para el diseño y ejecución de la acción innovadora, brecha digital o tecnológica, falta de integración de la red de actores, etc.

Dado que los proyectos de innovación social son sumamente intensivos en capital humano, la disposición de recursos humanos suficientemente capacitados se torna en un factor clave para el éxito en los programas de innovación social. La encuesta que en materia de innovación se realice al respecto habría de detectar si la falta de capital humano constituye un obstáculo relevante para alcanzar los

resultados esperados y si se realizan programas para el desarrollo y capacitación del personal implicado en acciones de innovación social.

El propósito por parte de los actores públicos y del tercer sector de promover innovaciones sociales requiere asimismo obtener un conocimiento fidedigno de las actividades que realizan y de los recursos económicos, financieros o de otra índole con los que cuentan para desarrollar su actividad innovadora. Es oportuno tratar de determinar los gastos en los que incurren los actores sociales como consecuencia de la realización y puesta en práctica de la acción innovadora.

Por norma general, los actores que integran la red de innovación cuentan con escasos recursos para desarrollar un proyecto de innovación social. Como ya se vio en el documento "Proyecto de innovación social y creación de valor público" presentado al INAP en 2013 este tipo de entidades cuentan con escasos medios financieros y las dificultades para obtener financiación son relevantes. La encuesta ha de permitir obtener datos que permita determinar en qué medida los obstáculos para detraer recursos financieros determinan las posibilidades y la capacidad de aplicar proyectos y programas de innovación social.

Por tanto, el cuestionario elegido ha definido el marco de la estructura organizativa en la que ejercen su actividad los actores sociales implicados en los procesos de innovación social. Es indudable que la disposición y configuración de la organización determina la forma en la que se intercambia información y la manera en que posibilita la fluidez de ideas y conocimiento en el interior de la misma favoreciendo o limitando la puesta en práctica de ideas innovadoras.

El guion del cuestionario identifica a los actores que forman parte de la red. Dado que la innovación social requiere del aporte del valor añadido de una pluralidad de actores sociales un aspecto crítico en la obtención de datos es la forma en la que fluye el conocimiento y se produce interacciones entre los distintos actores, la forma de su difusión y su utilización. Pueden ser contemplados en esta red de actores y ser objeto de estudio: las universidades, organizaciones no gubernamentales, entidades de gobierno, organismos internacionales, sector privado, sociedades filantrópicas etc.

La tipología de actores que forman parte de la red es un elemento clave que incuestionablemente habrá de influir en los resultados y en el impacto que se obtenga de la aplicación de los programas y proyectos de innovación social. La identificación de estos actores y el tipo de vínculos y de relaciones que se generan, formales a través de la constitución de plataformas de colaboración o

más informales a través de redes menos estructuradas, son esenciales y determinantes para facilitar la actividad innovadora.

El cuestionario nos permitió identificar las razones por las cuales los resultados o el impacto que genera el proceso de innovación social han de ser considerados como novedosos en el ámbito en el que se aplique.

Un aspecto muy señalado en innovación social es considerar la medida en que una buena práctica realizada en el ámbito de una red de actores sociales es susceptible de ser incorporada mediante las adaptaciones oportunas en otros ámbitos sociales, económicos o territoriales en el que el diagnóstico de determinados problemas pueda ser concurrente o presentar similares características. Es apropiado y consecuente con el estudio determinar e identificar en que otros ámbitos la práctica ha sido llevado a cabo y corroborar el éxito de la misma.

Los datos e información que extraídos del cuestionario han permitido identificar el objeto sobre el que tiene lugar las acciones de innovación social, la manera en la que se llevan a cabo los procesos de innovación, así como los resultados e impacto que se obtienen de las actuaciones.

7.- Fuentes de cuestionarios y entrevistas

En el siguiente apartado se realiza una exposición detraída de diferentes fuentes tanto nacionales como internacionales que han realizado consultas y extraído información para obtener conocimiento de lo que es la innovación social y de lo que la innovación social representa.

Organismo: Canadian Policy Research Networks

Fuente: Social Innovation in Canada: An Update.

Año: 2009

Link: http://www.cprn.org/documents/51684_EN.pdf

En este primer documento, Canadian Policy Research Networks (CPRN), elaboró una guía de entrevista dirigida a 10 personas de diferentes ámbitos: académico (universidades); sector privado y organizaciones sin ánimo de lucro para que a través de sus opiniones valoraran el marco que define la innovación social y las principales tendencias de la misma. La realización de la entrevista parte de una premisa que es enfocada desde 4 ámbitos de análisis: tendencias; modelos; evaluación y rendición de cuentas; y responsabilidades y relaciones entre los sectores partícipes en los programas de innovación social.

Las preguntas se hicieron llegar a las personas seleccionadas antes de la entrevista que duró, aproximadamente, una hora.

Premisa de partida:

Hace cinco años la innovación social era un ámbito de acción asociado principalmente con el sector no lucrativo y con la sociedad civil. El concepto y la práctica de la innovación social han evolucionado de tal manera que la innovación ya no se encuentra principalmente en el sector no lucrativo o en el sector público. La innovación social trasciende las fronteras del sector público y de las empresas ánimo de lucro y cada vez más, las ideas de negocio y las metas asociadas con la creación de valor social están contribuyendo a la comprensión y al alcance de logros en el ámbito social.

La innovación social es ahora una amalgama en la que concurren la iniciativa empresarial social y las empresas sociales y donde existe un flujo libre de ideas, valores, roles, relaciones y recursos financieros a través de los actores implicados en la innovación social.

Tendencias

1. ¿Está de acuerdo con los supuestos señalados anteriormente? ¿Modificaría la premisa realizada?

- ¿Tiene ejemplos o constancia de estos cambios? Es decir, ¿se da cuenta de que los principales proyectos de innovación social han involucrado a distintos sectores que trabajan juntos?
- ¿Conoce ejemplos documentados que traten sobre estos cambios?

2. ¿Ha apreciado grandes tendencias o cambios en el ámbito de trabajo de la innovación social, ya sea en Canadá o a nivel internacional en los últimos cinco años? Si es así, ¿podría comentar cuales son las tendencias que considera más importante (s)?
3. ¿Piensa que todos los sectores han asumido el concepto de valor social como una práctica de éxito importante?
4. En el contexto de la actual crisis económica ¿Cuáles son los retos y oportunidades de la Innovación Social, tanto ahora como en el futuro?
5. En su trabajo de investigación, Goldenberg identificó el obstáculo que el gobierno supone para el sector de las entidades sin ánimo de lucro y la falta de acompañamiento de fondos para el desarrollo de actividades. ¿Sigue siendo esto un problema? Y si es así, ¿cómo ha afectado a la innovación?
6. Desde su punto de vista ¿Hay ejemplos internacionales de Innovación Social que Canadá debería emular?

Modelos

7. ¿Hay un sistema o modelo de innovación social netamente canadiense?
8. ¿Considera que el trabajo colaborativo entre las entidades sin ánimo de lucro, el gobierno y los sectores privados es el único modelo de trabajo? ¿Hay lugar para otros modelos?
9. ¿Existen modelos de financiación que puedan satisfacer las diversas necesidades del sector sin fines de lucro?

Evaluación / Rendición de cuentas

10. ¿Existe un sistema de evaluación y / o rendición de cuentas que se puede utilizar para medir la innovación social?
11. Tim Draimin ha observado que las leyes canadienses relacionadas con los impuestos sobre la renta y las donaciones caritativas restringen la innovación social. ¿Está de acuerdo? ¿Cree usted que hay otras formas en las que el sistema legal canadiense actúa como una barrera para la innovación social? Si es así, ¿cuáles?

Función de cada sector y las relaciones entre los sectores

12. ¿Cómo puede la financiación social de fundaciones, corporaciones, instituciones y donantes individuales, etc ayudar a aliviar los problemas de financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro? ¿Existen ejemplos recientes y reseñables de ello en Canadá?

13. ¿Piensa que el gobierno de Canadá tiene un papel que desempeñar en la innovación social que vaya más allá de la financiación? ¿Considera que el gobierno actúa más como un facilitador o como un obstáculo para la innovación?

14. ¿Disponemos de una visión compartida del papel que las organizaciones sin ánimo de lucro juegan en Canadá en la actualidad y en el futuro?

15. ¿Cómo pueden los tres sectores colaborar y trabajar juntos de una manera más eficaz?

Organismo: Instituto de Innovación Social (ESADE). PWC (Price Waterhouse Coopers).

Fuente: Innovar para el cambio social. De la idea a la acción.

Año: 2012

Link:

[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/\\$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf)

En este documento el Instituto de Innovación Social del ESADE en colaboración con Price Waterhouse Coopers elaboran una consulta orientada a conocer el grado de innovación de las Organizaciones de carácter No Gubernamental (ONG's) en España.

Las respuestas a las preguntas planteadas se obtuvieron a partir de tres fuentes:

- Testeo del cuestionario a directores de ONG's que participaron en el programa formativo "Liderazgo e innovación social en las ONG's" realizado por ESADE – "La Caixa".

- Encuesta on line dirigida al ciudadano en general a través de diferentes medios y canales de comunicación.
- Encuestas en formato papel dirigidas a Directores de ONG's que participaron en el programa formativo ESADE – "La Caixa" – Dirección y Gestión de ONG,s.

Se generaron un total de 16 preguntas todas ellas cerradas y con diferentes opciones de respuesta lo que facilita de cara a futuros estudios la tabulación de los datos y la realización de posteriores comparaciones con series temporales.

Tras un filtro inicial, vinculado a determinar si la persona entrevistada o encuestada trabaja o no en una ONG o si ha trabajado previamente en el sector, las cuestiones consideradas fueron las siguientes:

1. A partir de tu experiencia ¿qué elementos son clave para que las ONG sean innovadoras? ¿Cuáles de los siguientes factores crees que ayudan a potenciar la innovación y la creatividad dentro de las entidades? (se examinan un total de nueve opciones de respuesta entre las que se hallan liderazgo; compromiso de equipo; estructura organizativa...)

2. Entre estos factores, ¿podrías destacar los dos que consideres más importantes? (las opciones de respuesta contempladas son las que figuran en la pregunta 1).

3. ¿En qué áreas consideras que las ONG españolas innovan más? ¿En cuáles de los siguientes bloques crees que son más frecuentes los casos de experiencias innovadoras y creativas dentro del sector? Por otro lado, ¿en qué áreas crees que deberían innovar más? ¿Dónde están los principales retos para las ONG? Puedes responder en las primeras columnas la situación actual y en las segundas los retos de futuro. Se barajan opciones como: procesos de gestión interna, procesos estratégicos, evaluación y medición, captación de fondos...

4. En general, ¿consideras que las ONG son innovadoras?

5. ¿Has trabajado o tienes experiencia en otros sectores, aparte de las ONG?

6. ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad? (Por favor, marca sólo UNA de las opciones)

7. ¿En qué sector/sectores de actividad situarías a tu entidad? (Se permiten MÚLTIPLES respuestas)

8.-¿Qué tamaño tiene tu entidad? (Por favor, marca UNA opción según el presupuesto anual aprox.)

9. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de tu entidad? (Por favor, marca sólo UNA opción)

10. ¿Cuál es la naturaleza jurídica de tu organización? (Por favor, marca sólo UNA opción)

11. A partir de diferentes modelos, hemos elaborado la siguiente pregunta para valorar qué elementos de gestión y organización dentro de vuestras propias entidades favorecen la innovación y la creatividad. Con este bloque queremos ofrecer un diagnóstico que os permita tener elementos o ideas para avanzar y mejorar en este ámbito. Todas las preguntas tienen la misma estructura, se basan en afirmaciones o acciones para las que deberás indicar tu nivel de frecuencia o acuerdo según la siguiente escala:

1= Nunca / totalmente en desacuerdo

2= A veces / en desacuerdo

3= A menudo / de acuerdo

4= Siempre / totalmente de acuerdo

12. Dentro de tu entidad, ¿dedicáis espacio a la innovación? ¿habéis trabajado el tema?

13. ¿Tenéis algún responsable o departamento/área de innovación?

14. A continuación presentamos algunas de las habilidades que consideramos clave para la innovación. ¿Cómo puntuarías tu posición en cada una de ellas? ¿Crees que te definen? Puedes puntuarlas en función de la frecuencia con la que consideres que usas esta habilidad.

15. Para poder elaborar un diagnóstico personalizado a las entidades de las que se recojan múltiples respuestas, te agradeceremos que nos indiques en qué organización trabajas.

16. ¿Conoces alguna entidad o iniciativa que destacarías por ser innovadora dentro del sector? Puedes indicarnos a continuación.

Organismo: Fundación Skoll.

Fuente: Measuring innovación: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship.

Año: 2005

Link:

http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Innovation.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Measuring%20Innovation

La Fundación Skoll, cuya sede central se encuentra en Palo Alto, California, fue creada en 1999 por Jeff Skoll. Su misión es promover el cambio sistémico mediante el impulso de la figura de los emprendedores sociales.

El documento al que se hace referencia recoge e integra diferentes herramientas con la que la Fundación Skoll mide los programas e impacto que genera la innovación social.

En este trabajo se hace mención únicamente a uno de ellos. Un Checklist elaborado con preguntas cerradas para medir la innovación social desde diferentes perspectivas: liderazgo, impacto de la iniciativa; capacidad de innovación introducida por la iniciativa; posibilidad de replicabilidad y sostenibilidad.

Criterios Checklist

1. Liderazgo

a) ¿Qué aspecto describe mejor el perfil de la persona que ha de dirigir e impulsar una iniciativa de innovación social?

Opciones cerradas que describen perfiles.

b) ¿Qué experiencia temporal se requiere para el trabajo en este campo?

Opciones cerradas. Marcación temporal

c) ¿Cuánto tiempo ha dedicado a la presente iniciativa?

Opciones cerradas. Marcación temporal

2. Impacto social / alcance de la Iniciativa

a) ¿Se han hecho tangibles los resultados de la iniciativa llevada a cabo?

Opciones cerradas. Medición del impacto de la iniciativa

b) ¿Cuál ha sido el alcance de la iniciativa?

Opciones cerradas. Alcance de la iniciativa. Expansión territorial entre países

c) ¿Cuántas personas se han beneficiado de la iniciativa?

Opciones cerradas. Intervalos cerrados entre el número de beneficiarios

3. Capacidad de innovación.

a) ¿En qué medida la iniciativa ha introducido nuevos enfoques u ofrecido nuevas soluciones a los problemas sociales?

Opciones cerradas. Mide el carácter innovador de la iniciativa.

b) ¿En qué medida la iniciativa ha trascendido las prácticas y los sistemas establecidos?

Opciones cerradas. Mide si se han transformado las prácticas establecidas.

4. Capacidad de expansión / Replicabilidad

a) ¿Cuál ha sido el impacto de la iniciativa a partir del grupo inicial de beneficiarios?

Opciones cerradas. Medición de la extensión territorial y aplicabilidad a otras zonas y países.

b) ¿Cuál es la capacidad de la iniciativa para adaptarse a otros entornos?

Opciones cerradas. Grado de aplicación total o parcial de los aspectos de la iniciativa.

5. Sostenibilidad

a) Política

Opciones cerradas. Incidencia de la normativa o de la política en la iniciativa

b) Financiera

Opciones cerradas. Mide el grado de respaldo financiero y económico de la iniciativa.

c) ¿En qué medida la iniciativa fomenta un marco de alianzas de la que se pueden beneficiar tanto el sector privado como el sector público?

Opciones cerradas. Considera el carácter asociativo que conlleva la iniciativa.

d) ¿Ha promovido la iniciativa la creación de alguna plataforma institucional?

Opciones cerradas. Mide la necesidad de soporte institucional para el desarrollo de la iniciativa

6. En general

a) ¿Recomendaría la inclusión de la iniciativa en la red Schwab?

Opciones cerradas. Considera la inclusión de la iniciativa en la red según el impacto e importancia de la misma.

Organismo: Gobierno vasco. Departamento de desarrollo económico y competitividad Euskadi Innova.

Fuente: Measuring innovación: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship.

Año: 2013 - 2014

Link:

<http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-social/entrevistas/index.aspx>

En este apartado se recogen los guiones de las entrevistas realizadas a diferentes personas, líderes de diferentes organizaciones comprometidas con el ámbito de la innovación social. El contexto en el que se desarrolla el proceso de entrevista similar dado el tipo de preguntas que se realizan al entrevistado aunque lógicamente la determinación de las preguntas depende de la persona entrevistada.

1.- Entrevista a Cristina Sala y Ander Pomposo, fundadores de Ikashub

¿Qué es Ikashub?

¿Y qué significan esos tres pilares?

¿De dónde surge la idea de crear este proyecto?

¿En qué expertos y organizaciones os inspiráis, con quién os habéis reunido?

¿Qué experiencias queréis generar en Ikashub?

¿Cómo cuál, por ejemplo?

¿Meriendas filosóficas?

Ikashub es un proyecto independiente que habéis lanzado entre los dos, ¿cómo se sostiene económicamente?

2.- Entrevista a Geoff Mulgan. Director de Nesta

En los últimos 5 o 6 años, la innovación social ha pasado de ser un concepto que poca gente conocía a formar parte de las agendas políticas, ¿por qué crees que se ha extendido de forma tan rápida?

¿Cómo puede la innovación social ayudar a un problema tan complejo y extendido como el desempleo?

¿Qué es lo que hace falta? ¿Lo primero que deberíamos hacer para mejorar la situación?

¿Qué claves has dado a los 30 jóvenes innovadores sociales para conseguir que sus ideas funcionen?

Nesta es una de las agencias más importantes en el impulso de proyectos de innovación social, ¿hacia dónde enfocáis los retos de futuro?

¿Puedes explicar algún proyecto de innovación social ligado al empleo que sería interesante copiar?

3.- Entrevista a Javier Goikoetxea, coordinador de Economía del Bien Común en Euskadi

Primero de todo, ¿qué quiere decir Economía del Bien Común?

A nivel personal mucha gente estará de acuerdo, pero convencer a las grandes empresas para que busquen el beneficio común por encima del lucro personal resulta más difícil...

¿Y cómo empieza ese cambio?

¿Una especie de certificado de calidad en bien común para empresas?

A nivel de Euskadi ¿cuántas empresas se han apuntado a hacer ese balance?

Desde la Economía del Bien Común se proponen incentivos fiscales y apoyo de las administraciones públicas para fomentar las empresas que aporten al bien común frente a las que no lo hacen, ¿cómo lo planteáis?

4.- Entrevista a Gotzon Bernaola, Director de programas en Innobasque

¿Por qué un índice para medir la innovación social?

¿Y en qué consiste?

¿Qué conclusiones han salido?

Dentro de vuestra estrategia de innovación social, ¿qué otros proyectos tenéis en marcha?

La innovación social tiene un papel creciente en Europa, ¿qué supone eso para Euskadi?

5.- Entrevista a Rafael Bengoa, experto internacional en innovación sanitaria

El envejecimiento de la población y la escasez de recursos están haciendo que el sistema de salud público actual sea insostenible. Frente a los recortes, usted defiende un cambio de modelo, ¿en qué sentido?

¿Y en qué consiste esa innovación tecnológica y organizativa?

¿Por qué es más barato este modelo? ¿Por qué no se aplica entonces?

Quizá los resultados son demasiado a largo plazo...?

DBS Health se ha presentado como un puente entre Estados Unidos y Europa. ¿Qué se está haciendo en Estados Unidos que sería interesante trasladar?

¿En Europa se está yendo hacia ese modelo?

¿Cómo imagina el sistema de salud público en las próximas décadas?

6.- Entrevista a Amets Aldatzeko, Plataforma Me Cambio

¿Por qué surge Me Cambio?

Me Cambio ha tenido bastante repercusión en la Red desde su lanzamiento, ¿la gente se está cambiando?

¿Qué tipo de alternativas ofrecéis?

¿Qué criterios seguís para incluir o no una propuesta?

¿Quién está detrás de Me Cambio?

¿Es difícil hacer el cambio?

8. Estudio de Caso. Introducción

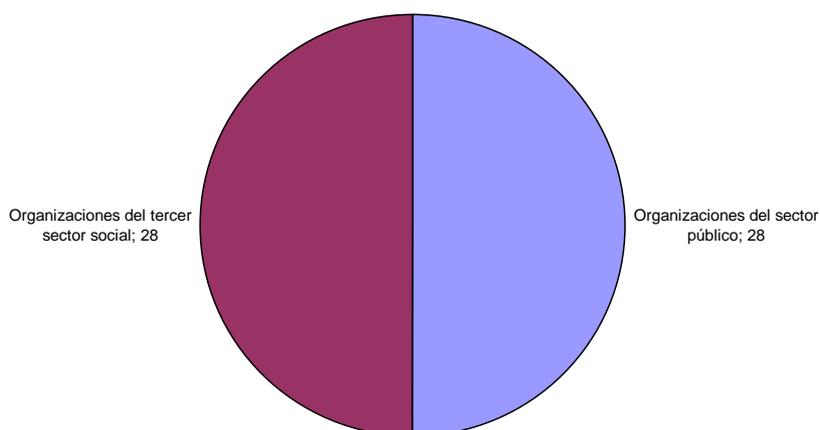
Aunque la determinación teórica del concepto de innovación social aún se encuentra por completar y precisar debido a la extensión de los programas y al ámbito en los que concurre, existe ya un cierto número de publicaciones que desde el punto de vista conceptual abordan sistémicamente el concepto. Sin embargo, la precisión más certera de lo que la innovación social es y representa y el valor añadido que las organizaciones implicadas aportan a los programas de innovación social exige obtener un conocimiento desde la praxis y desde la realidad de aquellos actores que participan directamente en el desarrollo de este tipo de programas.

Obtener un conocimiento de lo que la innovación social significa y las repercusiones que genera demanda, desde el campo académico de las ciencias sociales, efectuar un diagnóstico y análisis de las percepciones y de los considerandos de los actores que intervienen y son protagonistas en los diferentes campos en los que actúa la innovación social. Solo desde los resultados y la explotación de datos que pueda realizarse y desprenderse de sus opiniones y valoraciones puede tejerse un sistema de información consolidado que coadyuve a obtener una definición más precisa de lo que la innovación social significa, los resultados que alcanza y el impacto que sus acciones generan en la Sociedad.

La identificación de los actores que intervienen en el ámbito de la innovación social, el papel que juegan y asumen cada uno de ellos, sus responsabilidades en el proceso, el sistema de relaciones que se genera entre ellos, los campos en los que intervienen o los recursos de los que disponen para el cumplimiento de sus finalidades y objetivos son aspectos que han de ser tratados de forma continua para reconocer y dar la importancia y la trascendencia debida a los programas de innovación social en su esfuerzo por contribuir a la mejora de las condiciones sociales y de vida de los ciudadanos.

La obtención de un conocimiento empírico de lo que la innovación social es y significa exigió a este equipo de investigación actuar en dos líneas. De un lado, identificando actores del ámbito público (Administraciones públicas y sector público dependiente) y del denominado tercer sector social que en España estuvieran diseñando y/o desarrollando programas y proyectos de innovación social, a este respecto se seleccionaron **56 organizaciones, 28 del ámbito público y 28 del tercer sector social** (véase anexo 1). De otro, elaborando un cuestionario que a través de diferentes ítems permitiera recoger sus impresiones y experiencias en la aplicación de sus programas y proyectos de innovación social (véase anexo 2).

Gráfico 1. Número de organizaciones que componen la muestra inicial



*El listado de instituciones seleccionadas no constituye una muestra estadística al uso al no haber un universo conocido, registrado, de organizaciones públicas y de organizaciones del tercer sector social dedicadas de manera más o menos estable a la innovación social. Por ello, **el criterio de selección ha consistido en recoger aquellas Administraciones públicas y organismos y entidades de ellas dependientes y entidades del tercer sector social que estuvieran desarrollando iniciativas consideradas innovadoras, buenas prácticas y/o hubieran sido galardonadas con algún tipo de premio o mención en foros oficiales de innovación social.** La variable territorial no es válida en este tipo de estudio puesto que no hay aún un sustrato*

o banco sistemático de experiencias de innovación social debidamente normalizados en los distintos territorios del Estado. ***El resto de variables son orientativas, al no ser una muestra estrictamente estadística.*** No obstante, *se ha intentado recoger experiencias de la mayoría de las Comunidades Autónomas existentes. En concreto, se han recogido iniciativas de doce de las diecisiete Comunidades Autónomas.*

Por lo que respecta a la herramienta de extracción de datos y tras consultar otras encuestas realizadas en el ámbito nacional e internacional sobre el campo de la innovación social, se diseñó un cuestionario con respuestas cerradas, con la opción de que quien contestara al mismo pudiera realizar cualquier comentario que estimara oportuno para de esta manera poder enriquecer las respuestas y los resultados del análisis. ***El cuestionario está compuesto por nueve preguntas*** que describimos brevemente a continuación.

Las tres primeras están orientadas a establecer distintas variables de control:

- Tipología de personal que cumplimenta el cuestionario (directivo/técnico).
- Tamaño de la organización (grupo de personas dedicadas a la innovación social en la organización).
- Naturaleza jurídica de la organización.
- Ámbito funcional donde se desarrollan los proyectos de innovación social (educación, empleo, investigación, etc).
- Breve descripción de la finalidad del proyecto de innovación social.
- Ámbito territorial en el que se despliega la innovación social.
- Grupos demográficos a los que está dirigida la innovación social.
- Tiempo que se lleva desarrollando la innovación social.
- Fuentes de financiación.
- Recursos económicos disponibles en innovación social.

La cuarta pregunta dividida en dos apartados enuncia en el primero de ellos quince barreras que comúnmente inciden o impiden en mayor o menor medida el desarrollo de proyectos de innovación social. La respuesta a esta cuestión permitía efectuar una valoración de cada una de ellas atendiendo a una escala dificultad definida con tres grados (mucha dificultad, mediana dificultad, poca dificultad). El segundo de los apartados perseguía conocer, a través de un sistema de respuesta múltiple, aquellos factores que a juicio de las organizaciones consultadas en mayor medida contribuyen a facilitar y posibilitar el desarrollo de programas de innovación social.

La red de colaboración con otros actores es abordada en la pregunta cinco, pregunta también de respuesta múltiple a través de la que se pretendía conocer con qué tipo y número de actores se colabora en materia de innovación. Además la pregunta perseguía obtener información acerca de si esta colaboración se produce a través de una plataforma estructurada o no.

Otro aspecto importante, valorado a través de la pregunta seis, es el relativo al impacto y alcance de la innovación social, es decir, si las iniciativas desarrolladas han tenido un impacto positivo en el entorno en el que son aplicadas y el número de personas beneficiarias de las mismas.

La siguiente pregunta del cuestionario, la número siete, trata de conocer la capacidad de innovación de los proyectos y programas llevados a cabo así como su incidencia en los sistemas y prácticas hasta el momento seguidos en la resolución de problemas y necesidades que se abordan.

El grado de replicabilidad de las iniciativas de innovación social es la finalidad de la pregunta ocho, en la que se valora la capacidad de reproducir las mismas en otros contextos y en otros territorios.

Finalmente, la pregunta nueve trata la intensidad que los condicionantes de los marcos político/legislativo y económico/financieros tienen en el desarrollo de proyectos de innovación social en las organizaciones.

Una vez completadas estas dos cuestiones, validado el listado de organizaciones seleccionadas y el cuestionario, se envió este último vía correo electrónico para su cumplimentación a las personas responsables de los programas de innovación social, explicándoles también el objeto de nuestra investigación.

9. Análisis de los resultados

9.1. Consideraciones previas

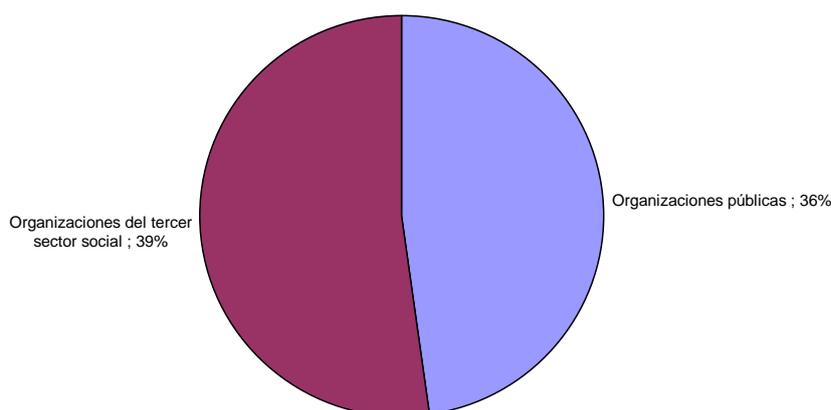
Antes de detallar los resultados del análisis de la información contenida en los cuestionarios, es oportuno hacer dos consideraciones acerca del alcance de dichos resultados.

En primer lugar, a fecha de elaboración del informe han sido 21 de las 56 organizaciones seleccionadas en el estudio las que han dado respuesta al cuestionario. Por lo tanto, **el análisis de los datos se**

efectuará sobre estos 21 cuestionarios, esto es, el 37,5% del global de la muestra seleccionada¹⁵.

En segundo lugar, se analizan separadamente las organizaciones públicas y las organizaciones del tercer sector. Ello es debido a que ambos tipos de organización se desenvuelven en entornos distintos y actúan con lógicas y necesidades diferentes. *De las 21 organizaciones analizadas, 10 son Administraciones públicas o entidades de su sector público (35,7% del total de organizaciones públicas seleccionadas), y 11 son organizaciones del tercer sector social (39,2% del total de organizaciones de este sector seleccionadas).*

Gráfico 2. Porcentaje de organizaciones analizadas de la muestra inicial según el sector de pertenencia



¹⁵ Las organizaciones públicas y del tercer sector que finalmente respondieron al estudio aparecen mencionadas en sus correspondientes apartados de análisis y resultados.

9.2. Análisis y resultados

9.2.1. Análisis y resultados de las organizaciones públicas consultadas

9.2.1.1. Características generales de la muestra analizada

Para estas organizaciones se seleccionó previamente una muestra de 28 entidades públicas aunque solo se obtuvo respuesta de 10 de ellas. Un 35.7% del total previsto.

En concreto se recibieron los cuestionarios de las siguientes entidades públicas:

- .- Servicio de Modernización. Ayuntamiento de Málaga.
- .- Centro de Innovación Social In Lugo. Diputación de Lugo.
- .- Dirección General de la Empresa y Actividad Emprendedora. Gobierno de Extremadura.
- .- Fundación UNIR. Universidad de La Rioja.
- .- Medialab Prado. Ayuntamiento de Madrid.
- .- Dirección de Organización, Planificación y Calidad. Ayuntamiento de Alcobendas.
- .- Dirección General de Telecomunicaciones. Consejería de Fomento y Medio Ambiente. Junta de Castilla y León
- .- Departamento de Formación. Diputación de Alicante.
- .- Sinnergiak Social Innovation. Universidad el País Vasco.
- .- La Noria Fuente de Innovación Social. Diputación provincial de Málaga

De los cuestionarios recibidos, seis fueron cumplimentados por miembros del equipo de dirección que forman parte de la organización consultada, dos por técnicos que desempeñan algún tipo de cargo profesional en las citadas entidades y otros dos por personas que expresaron desempeñar otras funciones o asumir otro tipo de responsabilidades.

Por lo que respecta al número de personas de estas instituciones que forman parte de equipos o grupos de innovación social, el resultado obtenido supuso que cinco de estas entidades manifestaran disponer de menos de diez personas que asumen algún tipo de función destinada a este tipo de actividad, mientras que las otras cinco entidades expresaron disponer de un equipo de trabajo que se encuentra integrado por entre 10 y 49 personas.

El desarrollo de la iniciativa y de los proyectos de innovación social tiene lugar desde entidades de diferente naturaleza jurídica aunque todas ellas se encuentren incardinadas en el ámbito público de actuación.

Siete de las iniciativas de innovación social se hayan adscritas o son gestionadas desde las áreas centrales de la Administración ya sea Administración autonómica o Administración local. Una de ellas se encuentra regida a través de un organismo autónomo y dos a través de fundaciones.

El carácter reciente y vanguardista que supone el desarrollo de proyectos de innovación social en los que se encuentran implicadas las Administraciones públicas pone de manifiesto como nueve de los diez responsables de las entidades consultadas llevan menos de cinco años participando o liderando proyectos de innovación social en cada uno de sus respectivos ámbitos de actuación. Solo uno de los responsables consultado expresa disponer de una experiencia temporal más amplia y dilatada en el diseño, desarrollo y ejecución de este tipo de proyectos en los que lleva participando entre diez y quince años.

La mayor parte de las fuentes de financiación para cubrir los programas de innovación provienen de fondos propios y de subvenciones públicas. Un 78,9% de las respuestas ofrecidas por las instituciones consultadas se decantaron por este tipo de recursos. En cuanto a la cuantía que gestionan, dos de las organizaciones públicas analizadas disponen de un presupuesto menor a 100.000 euros, mientras que solo una de ellas cuenta con un presupuesto superior al millón de euros para financiar sus programas de innovación social. Tres de las organizaciones públicas señalaron gestionar entre 100.000 y 300.000 euros mientras que otras tres optaron por la escala de entre 300.000 y 1.000.000 de euros. Una de ellas manifestó no disponer de partida presupuestaria alguna debido al carácter incipiente de su proyecto.

Por lo que se refiere a los ámbitos en los que despliegan su actividad las entidades públicas consultadas, predominan los sectores de actividad dirigidos a

la integración social y el empleo seguido de acciones de innovación social en las áreas de la educación y de la cultura.

En el apartado de otros, se hallan organizaciones cuya estrategia de innovación se dirige a aspectos como la innovación organizativa, la innovación tecnológica y la gestión del conocimiento.

En la siguiente tabla queda reflejado el carácter concreto de la actividad de innovación al que dirigen sus esfuerzos las diferentes instituciones públicas analizadas.

Tabla nº 1 Finalidad del proyecto de innovación en las organizaciones públicas

Organización pública	Objeto del proyecto de innovación
Ayuntamiento de Málaga	El ámbito de innovación social se encuentra en una fase incipiente. Los mayores esfuerzos de la Corporación municipal se encuentran orientados a promover una innovación organizativa que haga del Ayuntamiento de Málaga una organización inteligente, creativa y generadora de conocimiento en aras a satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos
In Lugo. Diputación de Lugo	El objetivo del proyecto es generar un modelo de crecimiento social basado en las nuevas tecnologías con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, potenciando las capacidades de los colectivos más desfavorecidos.
Dirección Gral. de Empresa y Actividad Emprendedora. Junta de Extremadura	La iniciativa en la que se encuentran implicados diferentes agentes regionales pretende generar un entorno favorable para el emprendimiento y la innovación social. A través de esta iniciativa se quiere estimular la generación de oportunidades de negocio en sectores emergentes vinculados a retos sociales en la región (agroalimentación energías

	limpias turismo salud y calidad de vida entre otros) y apoyar la actividad emprendedora hasta su materialización como empresa social.
Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)	A través del Campus Solidario, el esfuerzo de UNIR se halla orientado a estimular el aprendizaje y la formación gratuita de personas que pertenecen a comunidades desfavorecidas y que quieran y sientan la necesidad de aprender.
La Noria. Diputación de Málaga	La iniciativa pretende incentivar la participación activa de la ciudadanía, de las organizaciones sociales y de las entidades privadas. Busca incentivar la puesta en práctica de nuevas ideas que den solución a necesidades y demandas sociales y que mejoren el bienestar humano.
Medialab – Prado. Ayuntamiento de Madrid	La iniciativa pone a disposición del ciudadano un espacio de creación, experimentación y difusión de diversos proyectos surgidos a partir de las redes digitales. La idea de Medialab – Prado es estimular un espacio creativo de encuentro entre personas con distintos perfiles que aporten conocimiento e innovación desde diferentes ámbitos (artístico, científico y técnico).
Ayuntamiento de Alcobendas	Con su proyecto, la Corporación pretende fomentar la capacidad creativa de la Institución. Estimular la capacidad de generación de ideas en un ámbito de colaboración y de trabajo en equipo entre los empleados públicos como medio para mejorar los resultados y la calidad de vida del ciudadano.
Dirección General de Telecomunicaciones. Junta de Castilla y	El objetivo de la actividad de innovación desarrollada es apoyar a

León.	pymes y autónomos de Castilla y León que utilizan las TIC en sus procesos de negocio. Los proyectos más viables gozan de un asesoramiento guiado y personalizado que pone en práctica las ideas emprendedoras en un Laboratorio Social. Laboratorio que sirve para validar y mejorar la idea de negocio presentada.
Diputación de Alicante. Departamento de Formación	Desarrolla una iniciativa que tiene por objetivo generar valor añadido a la organización a través del aprendizaje informal y el trabajo colaborativo de los empleados públicos de la organización.
Sinnergia Social Innovation. Universidad del País Vasco	Pretende promover el desarrollo, las competencias de las personas y potenciar la colaboración y cooperación entre diferentes actores para dar respuesta a demandas y problemas sociales desde nuevas orientaciones y puntos de vista.

El ámbito de la actuación territorial de las organizaciones públicas consultadas se encuentra determinado por la naturaleza de los proyectos de innovación social en los que se implican.

Tres de las organizaciones consultadas desarrollan proyectos de innovación social en múltiples ámbitos territoriales. Dos de ellas, desarrollan proyectos de esta naturaleza en todos los ámbitos territoriales relacionados mientras que una lo hace en cuatro de ellos: provincial, regional, nacional e internacional.

El resto de las instituciones actúan en un único ámbito territorial.

Tabla nº 2. Características de las organizaciones públicas analizadas.

Tipología de personal que cumplimentó el cuestionario	Directivos públicos (6)	Técnicos (6)	Otros responsables (2)	
Tipo de Organización pública	Administración Pública (7)	Sector Público (3)		
Número personas dedicadas a la innovación social	Menos de 10 personas (5)	Entre 10-49 personas (5)		
Número de años de las iniciativas de innovación social	Menos de 5 años (9)	Entre 10 y 15 años (1)		
Recursos económicos	Menos de 100.000 euros (2)	Entre 100000 y 300000 (3)	Entre 300000 y 1000000 (3)	Entre 1000000 y 5000000 (1)
Fuentes de financiación	78,9% de las organizaciones se financian a través de Fondos propios y subvenciones públicas.	Un 10,5% a través de alianzas con otras empresas u organizaciones	Un 10,5% a través de financiación privada u otro tipo de financiación pública	

9.2.1.2. Obstáculos y barreras

Las organizaciones públicas consultadas perciben la existencia de ciertos obstáculos que dificultan el desarrollo de sus programas de innovación en aspectos que tienen relación fundamentalmente con: la falta de personal cualificado; con la dificultad para encontrar una red propicia de actores en la que intervenir y compartir sus experiencias y aprendizaje y con la existencia de ciertos problemas organizativos que aparecen y que limitan el desarrollo del proyecto.

Al menos ocho de las diez organizaciones consultadas vieron en la falta de capacidad de los recursos humanos un déficit de cierta importancia que habría de ser considerado un obstáculo importante en el desarrollo preciso de los programas de innovación social. Ciertamente es que el carácter incipiente que preside el concepto y el ámbito de la innovación social condiciona la determinación del perfil de los recursos humanos que han de ser estimados idóneos para asumir las responsabilidades y disponer de las capacidades y competencias precisas que este tipo de proyectos requieren. Por el momento, parece existir una escasa oferta formativa creada ad hoc en las organizaciones públicas españolas para dotar a su personal de las competencias, actitudes y aptitudes precisas para el desarrollo y

ejecución de este tipo de programas. Este déficit no ha sido de plantear un reto a las propias organizaciones públicas para determinar el perfil de empleados precisos que garanticen resultados en esta clase de proyectos.

Así mismo quedó señalada la dificultad que existe para encontrar una red propicia de actores en la que intervenir y con la que compartir experiencias en los programas de innovación social. Siete de las diez organizaciones públicas consultadas se expresaron en el sentido apuntado. La falta de pericia en la identificación de la red con la que interactuar y la inconsistencia de la misma deviene en una falta de integración y de complementariedad entre los actores que de ella forman parte. Ello no supone sino una importante dificultad para compartir ideas, experiencias y conocimientos a través de los que generar y aportar en los programas de innovación.

Finalmente, también resultó relevante que seis de las diez organizaciones públicas consultadas se refirieran a problemas organizativos para llevar adelante y garantizar resultados en estos programas. Frente a un modelo de organización pública más flexible y abierta que exige la innovación, las organizaciones públicas por lo común, presentan una estructura organizativa fundamentada en la jerarquía y de base funcional que difícilmente posibilita la transmisión de ideas y de conocimiento, tan necesarias para estimular la capacidad de innovación. De hecho existe cierta contradicción entre el mantenimiento de unas estructuras organizativas rígidas y burocráticas cuando precisamente la innovación social demanda lo contrario, estructuras organizativas flexibles y planas.

Tabla nº 3. Valoración del nivel de dificultad de los obstáculos y barreras a la innovación social

Obstáculos o barreras	Nivel de dificultad			NS/NC
	Mucha dificultad	Mediana dificultad	Poca dificultad	
1. Falta de personal cualificado	1	7	2	
2. Problemas organizativos	2	4	4	
3. Falta de dotaciones tecnológicas precisas	0	3	6	1
4. Falta de financiación interna	1	2	7	
5. Falta de financiación externa	1	2	6	1
6. Falta de conocimiento del entorno	0	4	6	
7. Falta de apoyo de las administraciones públicas	1	2	6	1
8. Coste elevado	0	2	7	1
9. Falta de información para el desarrollo del proyecto	0	2	7	1
10. Dificulta para encontrar la cooperación de otros actores	1	6	3	
11. Disposiciones reglamentarias y normativas rígidas. Trabas burocráticas	2	2	5	1
12. Aplicación de una buena práctica en el entorno	0	2	7	1
13. Ausencia de liderazgo en el proceso de innovación	0	3	7	
14. Las condiciones políticas y sociales impiden la posibilidad de desarrollar el proyecto	2	3	4	1
15. Acceso al conocimiento	1	3	6	

9.2.1.3. Factores facilitadores de la innovación

Resulta consecuente con el análisis efectuado en el apartado anterior, los pronunciamientos realizados por las personas consultadas a este respecto. Capacitación y competencias de los recursos humanos implicados en los proyectos y programas de innovación social; cultura organizativa y compromiso de equipo fueron las respuestas por las que mayoritariamente se decantaron como factores que han de impulsar y facilitar los proyectos de innovación social.

Las diez organizaciones consultadas entendieron preciso que los recursos humanos han de encontrarse adecuadamente capacitados y con las competencias necesarias para el desarrollo de este tipo de proyectos. Desde esta perspectiva es preciso, no solo contribuir con los programas de formación adecuados para que los empleados dispongan de los conocimientos apropiados sobre la innovación social, sino también dotarles del perfil competencial y de las actitudes adecuadas en el desempeño de funciones consustanciales a este ámbito y del que, por lo común, los empleados en el ámbito de las organizaciones públicas adolecen.

Resulta también llamativo como nueve de las diez organizaciones públicas se refieren como factores facilitadores de la innovación social a la cultura organizativa y al compromiso del equipo, ambos factores estrechamente relacionados con la necesidad de asumir un trabajo en red. Implícitamente se reconoce por parte de las personas consultadas la necesidad de afianzar una cultura organizativa abierta a nuevas ideas y a la innovación y la necesidad de adoptar un compromiso de trabajo en equipo que genere confianza entre los empleados como factor esencial a través del que compartir ideas, conocimiento y aportar valor añadido a la solución de problemas organizativos y sociales.

Para ello es preciso disponer de un liderazgo consolidado en el seno de las organizaciones públicas (seis de las diez organizaciones consultadas se refieren a este factor) que articule y consolide la red de actores implicados en los procesos de innovación social y que facilite la colaboración y cooperación entre ellos.

Tabla nº 4. Valoración de los factores facilitadores de la innovación social

Factores	Frecuencia de respuestas
Capacitación y competencias de las personas implicadas en el proyecto de innovación social	10
Liderazgo	6
Cultura Organizativa	9
Compromiso del equipo	9
Estructura organizativa	5
Presión externa/ cambios del entorno	4
Recursos y medios disponibles	5
Apoyo externo para la innovación	4
Exigencias de los grupos de interés	5

Las cuestiones o factores de carácter interno de la organización (formación y competencias de personal, liderazgo, cultura, conformación de equipos y, en menor medida, recursos y medios) son percibidos por las organizaciones consultadas los más significativos para posibilitar o desarrollar la innovación social, mientras que los factores más vinculados con el entorno externo a la organización son apuntados en menor medida.

9.2.1.4. Red de actores

Uno de los aspectos más significativos para garantizar el éxito de los procesos de innovación lo constituye la participación e implicación de diversos actores en la definición de los problemas y en la presentación de alternativas de solución a los mismos. En la medida en la que el conocimiento, el aprendizaje y la experiencia se distribuyen y se comparten se agrega valor añadido a las decisiones que se toman colectivamente y se posibilita una solución más precisa de los problemas.

En este epígrafe del cuestionario se preguntaba por las redes de cooperación con distintos actores que las organizaciones han conformado para desarrollar sus proyectos de innovación, el tipo de actores con los que interactúa (respuesta múltiple) así como el número de organizaciones con las que colaboran o cooperan según su tipología. Sin embargo, este último aspecto no se ha podido analizar de una forma exhaustiva al ser cumplimentado únicamente por tres de las diez organizaciones consultadas.

En las respuestas obtenidas se puso de manifiesto como las organizaciones públicas colaboran y cooperan en la misma medida con empresas, con universidades, centros académicos y docentes y con otras organizaciones públicas (6). Los mismos resultados prácticamente se obtuvieron cuando lo hacen con Organizaciones de carácter no gubernamental (5), mientras que la colaboración con Centros Tecnológicos y de Investigación se realiza de una manera ligeramente más reducida (3).

Tabla nº 5. Relación con actores para el desarrollo de proyectos innovadores

Red de actores	Frecuencia de respuestas
Empresas	6
ONGs	5
Universidades, centros académicos y docentes	6
Centros tecnológicos y de investigación	3
Administraciones Públicas	6
No existe ningún tipo de alianza	2
Otros (especificar)	0

Tres de las organizaciones consultadas manifestaron colaborar o cooperar con toda la tipología de la red de actores mencionada en la consulta, mientras que dos de ellas se situaron en el extremo opuesto y expresaron no mantener relación alguna con otro tipo de actores, bien por las condiciones y naturaleza de los programas que desarrollan, bien por el carácter incipiente con el que han asumido los programas de innovación social en el ámbito de su organización.

Finalmente, de los datos obtenidos en los cuestionarios, mientras cinco de las organizaciones consultadas señalan participar en redes de colaboración estructuradas para las que se ha creado una plataforma de trabajo, otras cinco se pronunciaron en sentido contrario, buscando relaciones con otros actores y colaboración con los mismos en un marco más informal y menos estructurado.

9.2.1.5. Impactos y alcances de las iniciativas de innovación social

El objetivo de esta pregunta se haya dirigido a conocer los resultados obtenidos de los proyectos de innovación llevados a cabo. Qué duda cabe que la valoración del impacto de las experiencias hasta ahora realizadas en diferentes campos de la innovación han de repercutir tanto para desarrollar proyectos a mayor escala como para lograr un mayor grado de iniciativa y de compromiso entre los actores públicos que promueven proyectos en el ámbito de la innovación.

Conforme a los resultados obtenidos de las respuestas un 50% de las organizaciones públicas consultadas, o lo que es lo mismo cinco de ellas, indican que de la aplicación de su proyecto se derivan resultados tangibles con los que se pone de manifiesto el éxito de sus programas.

Una de las organizaciones aporta un mayor grado de convencimiento a este respecto, señalando de forma contundente que el impacto de los programas de innovación social por ellas realizado muestra de forma taxativa los resultados a los que se llega y el impacto que ello causa en la calidad de vida de los ciudadanos.

La contrastación de las experiencias positivas derivadas de estas seis organizaciones y un estudio que con mayor nivel de detalle se pueda realizar de sus proyectos, han de servir de acicate para impulsar proyectos de innovación de mayor alcance siendo las experiencias reseñadas un ejemplo de buena práctica que bien pudiera compartirse para hacer extensible sus resultados a otros ámbitos.

Por otra parte, una de las diez organizaciones públicas señala que el impacto de sus iniciativas ha sido positivo aunque no dispone de medios de prueba para sostener dicha afirmación, mientras que las otras tres no se encuentran en disposición de realizar una valoración de los resultados alcanzados por sus proyectos debido al carácter incipiente en el que se encuentran.

Tabla nº 6. Valoración de impacto de las iniciativas de innovación social

Tipo de impacto	Frecuencia de la respuesta
Aún no han sido valorados los resultados obtenidos y en qué medida la calidad de vida de las personas con el desarrollo del proyecto ha mejorado.	2
Los resultados obtenidos son suficientes para suponer que se ha mejorado la vida de las personas, aunque no existe aún una evidencia documentada o una prueba precisa que lo atestigüe.	1
Existe cierta evidencia que muestra resultados tangibles de los programas de innovación social llevados a cabo que inciden en la mejora de la vida de las personas y para los que existe documentación que respalda este hecho.	5
Existen evidencias tangibles y taxativas que muestran resultados significativos en la mejora de vida de las personas con un apoyo documental sustancial al respecto.	1
No sabe/No contesta	1

Un aspecto significativo del impacto de los programas de innovación deviene no solo de los resultados contrastables que hayan podido obtenerse sino también del alcance del proyecto o dicho de otra manera, de la cantidad de población o personas que pueden verse beneficiadas por la implementación de una medida de estas características.

Lógicamente el alcance de la iniciativa se encuentra determinado por el ámbito geográfico en el que la organización pública desempeña su actuación, por el colectivo o grupo específico de ciudadanos al que se dirige, por el campo o los campos a los que dirige su actuación y por los recursos y medios de los que dispone: materiales, humanos y financieros.

De las organizaciones públicas que se obtuvo respuesta, cuatro de ellas expresaron que el alcance de su iniciativa afecta por el momento a menos de 5000 personas a expensas del que el proyecto se siga desarrollando y llevando a cabo en años venideros. Con la misma respuesta se expresaron aquellas otras que desconocen el segmento de población o de ciudadanos que han podido verse beneficiados por su iniciativa, bien porque se trata de un proyecto novedoso con escaso recorrido por el momento, bien porque el contenido de su actuación se

encuentra enfocado a la innovación hacia el interior de la organización desarrollando proyectos de mejora organizativa o de sus recursos humanos.

Una de las organizaciones consultadas se situó en un tramo cuyo alcance se sitúa entre las 15.000 y 50.000 personas y otra de ellas en un segmento que supera esta última cantidad.

Tabla nº 7. Alcance de las iniciativas de innovación social

Número de personas beneficiadas	Frecuencia de la respuesta
Menos de 5.000 personas	4
Entre 5.000 y 15.000 personas	0
Entre 15.000 y 50.000 personas	1
Más de 50.000 personas	1
No sabe/No contesta	4

9.2.1.6. Capacidad de innovación

El calificativo de innovación que se predica de los programas y proyectos de esta naturaleza viene determinado por los nuevos enfoques, ideas o metodologías que se aportan desde la red de actores implicados en este contexto para otorgar y aportar mejores soluciones a los problemas socio - económicos del siglo XXI.

No se trata de aportar las mismas recetas para abordar nuevos problemas o los problemas de siempre, sino de buscar soluciones innovadoras a aplicar en diferentes ámbitos para que, desde diversas perspectivas, se pueda obtener un salto cualitativo en la calidad de vida de los ciudadanos.

En este aspecto, cinco de las diez organizaciones consultadas contestaron que el enfoque con el que tratan los problemas es novedoso y con el se contribuye a aportar mejores soluciones a los problemas y necesidades que se plantean.

Dos organizaciones señalan que el enfoque aportado es nuevo en su entorno pero existen otros similares en otros lugares. Finalmente, una organización considera que el enfoque de su proyecto de innovación no es nuevo, mientras que otra

estima que si bien se adoptan nuevos enfoques en la forma de abordar los problemas aún no se han logrado mejores soluciones que con las prácticas de gestión tradicionalmente empleadas¹⁶.

Dos de las organizaciones consultadas se abstuvieron de aportar respuesta a este respecto.

Tabla nº 8. Valoración del carácter innovador de los proyectos/programas

Grado de introducción de nuevos enfoques	Frecuencia de respuesta
El enfoque o la solución que se adopta no es nuevo	1
El enfoque o solución es nuevo en la zona donde se lleva a cabo pero existen otros de similares características en otros lugares.	2
El enfoque o solución aportado es nuevo pero la innovación que se introduce presenta resultados con menos impacto que con la práctica anteriormente seguida.	1
La iniciativa ha supuesto una nueva forma de gestionar y emplear los recursos. Se ha innovado en los servicios y se han aportado nuevas soluciones para la resolución de problemas.	5
No sabe/No contesta	2

Por lo que respecta a los cambios que hayan podido originarse en los sistemas, prácticas y métodos de trabajo como consecuencia de la orientación de las organizaciones públicas hacia el reto de la innovación, las respuestas obtenidas se reparten prácticamente por igual entre las diferentes opciones de respuesta propuestas aunque ninguna de las organizaciones consultadas se mostró tajante con que ello haya supuesto cambios significativos en las prácticas o sistemas de trabajo hasta ahora seguidos.

Para tres de las organizaciones públicas existen evidencias de la incidencia que supone la generación de nuevas ideas en sus procesos, prácticas o procedimientos de actuación. No obstante, para cuatro de ellas este impacto o no es evidente o es escasamente apreciable.

¹⁶ Una de las organizaciones consultadas se manifestó además de por esta posición por aquella otra que hace referencia a la asunción de nuevos enfoques de trabajo en el lugar donde son aplicados aunque con similar enfoque a otros aplicados en otros lugares.

Tabla nº 9. Valoración del impacto de los proyectos/programas de innovación social en los sistemas y prácticas de resolución de problemas

Grado de impacto en las prácticas y sistemas de resolución de problemas	Frecuencia de respuesta
Su impacto no es evidente aún en los sistemas y prácticas establecidos	2
Impacto marginal en las prácticas y los sistemas establecidos	2
El impacto en las prácticas y los sistemas establecidos se hace evidente	3
Se han transformado las prácticas y / o sistemas establecidos por completo	0
No sabe/No contesta	3

9.1.1.7. Capacidad de expansión/replicabilidad

Uno de los aspectos más relevantes que supone la incorporación de nuevas estrategias e ideas en las organizaciones públicas para hacer frente a problemas organizativos y socio - económicos y el impacto de los resultados que de ello se derivan, lo constituye la calificación de la acción o medida llevada a cabo como de "buena práctica".

Hoy en día proliferan en organizaciones y organismos públicos la constitución de bancos de buenas prácticas en los que quedan incluidas las experiencias y soluciones adoptadas por diferentes organizaciones en distintos contextos y en donde se narran la forma y manera en la que se han abordado problemas o puesto solución a conflictos de diferente índole.

El valor añadido de los bancos de buenas prácticas reside en el aprovechamiento que otras organizaciones públicas pueden hacer de la experiencia y del aprendizaje que han obtenido los gobiernos o las Administraciones públicas al hacer frente a una determinada situación o circunstancia.

La excelencia de una buena práctica se mide por su capacidad de ser reproducida o ser aplicable a otros ámbitos, obviamente salvaguardando las características intrínsecas que en su primigenia aplicación la definen.

En esta pregunta se consideraba oportuno que las propias organizaciones públicas midieran la posibilidad de que su iniciativa fuera aplicada a otros contextos y ámbitos territoriales. Siete de las organizaciones públicas consultadas entienden que su iniciativa o experiencia es reproducible o ha sido reproducida en otros ámbitos territoriales o geográficos de diferente extensión y amplitud, únicamente una de ellas reseña que la práctica por ella llevada a cabo sólo es replicable en su entorno original mientras que dos no se han pronunciado por desconocimiento o por el carácter incipiente en el desarrollo de su proyecto.

Tabla nº 10. Valoración del grado de replicabilidad de los proyectos/programas de innovación social

Grado de replicabilidad	Frecuencia de respuesta
Las acciones emprendidas quedan restringidas a los beneficiarios iniciales. La iniciativa, dado el carácter del entorno, solo es aplicable a su ámbito.	1
La aplicabilidad de las medidas introducidas se hace evidente también con su aplicación en las comunidades adyacentes.	1
La aplicabilidad de las medidas ha sido probada en otras regiones.	1
Las acciones emprendidas son aplicables al conjunto del país.	5
No sabe/No contesta	2

9.1.1.8. Sostenibilidad

Una de las características que condicionan o determinan el éxito que se obtiene de la introducción de innovaciones en el ámbito público es la continuidad que se dé a las acciones donde este aspecto se encuentra presente. Los resultados de las innovaciones, por lo común, difícilmente son contrastables en un espacio de tiempo reducido, todo lo contrario, precisan de un extenso periodo de continuidad y de maduración para constatar y apreciar su éxito y el impacto que de su aplicación se deriva.

En este apartado del estudio se aborda si los condicionantes político - legislativos y económico - financieros influyen y obstaculizan los procesos de innovación puestos en práctica por las organizaciones públicas.

La mayor parte de las organizaciones públicas consultadas, en concreto seis de ellas, no estiman que los cambios políticos o de legislación afecten o incidan de

forma exhaustiva como para obstaculizar o imposibilitar la continuidad de los proyectos de innovación en los que se encuentran trabajando. Mientras, dos de ellas valoran esta cuestión en sentido contrario y aprecian la incidencia que los cambios políticos y legislativos pueden tener en la continuidad de sus proyectos de innovación.

Finalmente, dos de ellas no se pronunciaron por esta cuestión.

Tabla nº 11. Valoración del grado de condicionamiento del entorno político y legislativo en la innovación social

Grado de condicionamiento	Frecuencia de respuesta
Los cambios en el entorno político o la legislación fácilmente podrían obstaculizar la puesta en práctica de la iniciativa.	1
Los cambios en el entorno político o la legislación podrían socavar la iniciativa.	1
Los cambios en el entorno político o la legislación es poco probable que socaven la iniciativa.	3
La iniciativa que se desarrolla es independiente de los cambios políticos o de legislación que se produzcan.	3
No sabe/No contesta	2

Sus apreciaciones cambian cuando lo que entra en consideración es la valoración que realizan sobre el condicionante que los recursos económicos y financieros tienen en el desarrollo de sus programas. Siete de las organizaciones públicas consultadas reconocen el inconveniente que supondría para sus proyectos de innovación la falta o la escasez de financiación proveniente del exterior.

Si como se ha comentado con anterioridad los proyectos de innovación visualizan su impacto a medio y largo plazo, la mayor parte de ellos requieren de financiación no solo en su fase de diseño sino también en su fase de desarrollo y de implementación. Es por ello necesario obtener un reconocimiento explícito de las fuentes de financiación externa desde el inicio del proyecto para garantizar su continuidad y finalización.

Llama la atención la existencia de cierta contradicción entre los resultados derivados de esta pregunta que revelan la importancia del condicionante económico y financiero con las respuestas ofrecidas por estas mismas organizaciones que, por lo común, tildaban de escasa dificultad para el desarrollo

de estos mismos proyectos la inexistencia de financiación en otro de los apartados de este estudio.

Tabla nº 12. Valoración del grado de condicionamiento del entorno económico y financiero en la innovación social

Grado de condicionamiento	Frecuencia de respuesta
La iniciativa se encuentra muy condicionada por la financiación de la que se disponga, ya sea propia o del exterior.	5
La iniciativa genera sus propios fondos, pero sigue dependiendo en gran medida de la financiación externa.	2
La iniciativa auto-genera la mayor parte de sus fondos aunque requiere de cierta financiación exterior.	1
La iniciativa es totalmente autosuficiente para su propia financiación.	1
No sabe/No contesta	1

9.2.2. Análisis y resultados de las organizaciones del tercer sector social consultadas

9.2.2.1. Características generales de la muestra analizada

De las 28 entidades del tercer sector previamente seleccionadas se obtuvo respuesta de 11 de ellas. Un 39,2% del total previsto.

En concreto se recibieron los cuestionarios de las siguientes organizaciones del tercer sector:

- .- Asociación Goiztiri
- .- Asociación Nittúa
- .- Innobasque. Agencia Vasca de Innovación.
- .- Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico.
- .- Cooperativa Som Energía.
- .- Asociación En Positivo.
- .- Asociación Ciencia Terapia.
- .- Fundación Civio.
- .- Asociación Huertos Compartidos.
- .- Centro de Investigación y Estudios sobre Comercio y Desarrollo (CIECODE).
- .- Asociación Cibervoluntarios

De las once organizaciones del tercer sector social que remitieron el cuestionario, ocho lo cumplimentaron directivos y tres lo cumplimentaron técnicos. En cuanto al tamaño de los grupos humanos o unidades organizativas, cinco tienen menos de 10 personas trabajando en proyectos de innovación social, cuatro de ellas cuentan con un grupo que oscila entre 10 y 49 personas, mientras que una de ellas cuenta con más de 100 personas y, finalmente otra con más de 250 personas.

En lo que respecta a la naturaleza jurídica de las organizaciones, siete son asociaciones, cuatro son ONGs, de las cuales tres revisten la forma de fundación y una la de cooperativa.

En cuanto al tiempo dedicado a la innovación cuatro organizaciones llevan menos de cinco años desarrollando sus iniciativas de innovación social, cinco organizaciones entre cinco y diez años, una organización más de diez años y otra más de 15 años realizando proyectos innovadores.

En materia de recursos económicos y financiación, nueve de las organizaciones sociales analizadas cuentan con un presupuesto menor a 300.000 euros (4 de ellas con un presupuesto inferior a los 100.000 euros), mientras que una de ellas dispone de un presupuesto que oscila entre 3 y 10 millones de euros y otra entre 5 y 25 millones de euros. Las fuentes de financiación son en su mayoría mixtas, generalmente provenientes de fondos propios y subvenciones públicas y/o financiación privada. Finalmente, en cuanto a su sector de actividad o ámbito en el que proyectan la innovación social, predomina cierta transversalidad, es decir, que actúan en varios ámbitos a la vez, predominando los ámbitos de educación, empleo, integración social y las TIC's, aunque en dos de las once organizaciones predomina específicamente el medio ambiente y la sostenibilidad.

En la tabla siguiente se señala brevemente el objeto de los programas y proyectos de innovación de las organizaciones de tercer sector analizadas.

Tabla nº. 13 Finalidad del proyecto de innovación en las organizaciones del Tercer Sector.

Organización social	Objeto del proyecto de innovación
Asociación Goiztiri	Los proyectos están centrados en el acompañamiento a las personas en su incorporación social y laboral, proponiendo itinerarios de incorporación que van desde las situaciones de realojamiento hasta la generación de empresas de inserción.
Asociación Nittúa	El objetivo del proyecto es generar un ecosistema económico inclusivo.
Innobasque. Agencia Vasca de Innovación	El objetivo de la organización es intervenir en el proceso de transformación del País Vasco para ser el referente en innovación entre las regiones europeas en 2030 a través de la colaboración público-privada.
Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico	Favorecer el desarrollo local a través de programas innovadores enfocados

	en el patrimonio cultural y el patrimonio natural.
Cooperativa Som Energía	Sus principales actividades son la comercialización y producción de energía de origen renovable, con el compromiso de impulsar un cambio del modelo energético actual para conseguir un modelo 100% renovable.
Asociación En Positivo	Sus iniciativas tienen dos objetivos; por un lado, la integración entre diseñadores con inquietudes sociales y ONGs para ayudarles a mejorar la calidad de sus comunicaciones, mediante la formación y/o la conexión entre diseñadores y las organizaciones. Por otro lado, el análisis e investigación para la mejora de la comunicación y el diseño social generando grupos de investigación y cursos de formación online especializados en el diseño y la comunicación social.
Asociación Ciencia Terapia	Fomento de las vocaciones científicas desde edades tempranas, a través de la realización de talleres de ciencia divertida en las aulas de los centros sanitarios, dando apoyo durante la estancia hospitalaria a los/as niños/as y sus familias
Fundación Civio	El objetivo es concienciar sobre la transparencia y el buen gobierno a través de las nuevas tecnologías y el periodismo de datos para crear proyectos cívicos innovadores que facilitan el acceso a la información pública a ciudadanos, medios de comunicación y todo tipo de organizaciones.
Asociación Huertos Compartidos	Es una iniciativa que tiene por objetivo formar en agroecología y consumo

	responsable.
Centro de Investigación y Estudios sobre Comercio y Desarrollo (CIECODE)	Pretende contribuir a generar una mayor accesibilidad de la información como paso previo para la incidencia política y el activismo ciudadano, y fortalecer las capacidades de incidencia de las ONGs españolas (y ciudadanos) para influir políticamente y participar en el debate público.
Asociación Cibervoluntarios	Potenciar la innovación social y propiciar el empoderamiento ciudadano a través del uso de las herramientas y aplicaciones tecnológicas.

En cuanto al ámbito territorial en el que desarrollan su actividad, seis organizaciones lo desarrollan en el ámbito nacional, una en el ámbito regional, dos en el ámbito local y dos en el ámbito internacional.

Tabla nº 14. Características de las organizaciones del tercer sector social analizadas

Tipología de personal que cumplimentó el cuestionario	Directivos públicos (8)	Técnicos (3)		
Tipo de Organización	Asociación (7)	ONG (4)	De las ONG son Fundación (3)	De las ONG es Cooperativa (1)
Número personas dedicadas a la innovación social	Menos de 10 personas (5)	Entre 10-49 personas (5)	Entre 101 y 250 personas (1)	Más de 250 personas (1)
Número de años de las iniciativas de innovación social	Menos de 5 años (4)	Entre 5 y 10 años (5)	Entre 10 y 15 años (1)	Más de 15 años (1)
Recursos económicos	Menos de 100.000 euros (4)	Menos de 300.000 euros (5)	Entre 3 y 10 millones de euros (1)	Entre 5 millones 25 millones de euros (1)
Fuentes de financiación	Fondos propios y subvenciones públicas	Financiación mixta (fondos privados y fondos públicos)		

9.2.2.2. Obstáculos y barreras

En materia de obstáculos y barreras, las personas de las organizaciones sociales consultadas perciben mayoritariamente de mucha dificultad la falta de financiación externa e interna (siete y seis organizaciones de las once así lo señalan respectivamente) y cinco de las organizaciones afirman encontrar mucha dificultad buscando el apoyo de las Administraciones públicas.

El gran grueso de las percepciones de las organizaciones sociales analizadas se concentra en las barreras de mediana dificultad y poca dificultad. Respecto a las primeras, al menos cinco de las organizaciones consideran barreras de mediana dificultad la falta de personal cualificado, los problemas organizativos, carencia de dotaciones tecnológicas precisas, la falta de financiación interna, problemas de conocimiento del entorno, las trabas burocráticas y las dificultades para aplicar una buena práctica.

Es decir, siete de las quince barreras se perciben de mediana dificultad, sobre todo la falta de personal cualificado, la financiación interna, los problemas de organización, y en menor medida la falta de información para el desarrollo de proyectos innovadores y la dificultad para implementar una buena práctica.

Respecto a las segundas, al menos cinco de las once organizaciones analizadas, afirman ser obstáculos o barreras de poca dificultad nueve barreras, especialmente el acceso al conocimiento, las condiciones políticas y sociales y la ausencia de liderazgo.

Por lo tanto, las barreras externas de índole económica y de falta de apoyo de las Administraciones públicas parecen representar obstáculos importantes en el diseño y aplicación de iniciativas de innovación social, centrándose las dificultades (de carácter medio, según señalan) en las cuestiones de organización y recursos humanos junto con el dominio del entorno para mejorar el diseño, desarrollo e implantación de proyectos innovadores.

Tabla nº 15. Valoración del nivel de dificultad de los obstáculos y barreras a la innovación social

Obstáculo o barrera	Nivel de dificultad		
	Mucha dificultad	Mediana dificultad	Poca dificultad
1. Falta de personal cualificado		7	4
2. Problemas organizativos	2	6	3
3. Falta de dotaciones tecnológicas precisas	1	5	5
4. Falta de financiación interna	5	6	0
5. Falta de financiación externa	7	2	2
6. Falta de conocimiento del entorno	1	5	5
7. Falta de apoyo de las administraciones públicas	5	3	3
8. Coste elevado	3	3	5
9. Falta de información para el desarrollo del proyecto	2	4	5
10. Dificultad para encontrar la cooperación de otros actores	2	4	5
11. Disposiciones reglamentarias y normativas rígidas. Trabas burocráticas	2	5	4
12. Aplicación de una buena práctica en el entorno	1	5	5
13. Ausencia de liderazgo en el proceso de innovación	0	4	7
14. Las condiciones políticas y sociales impiden la posibilidad de desarrollar el proyecto	2	3	6
15. Acceso al conocimiento	1	4	6

9.2.2.3. Factores facilitadores de la innovación

Pregunta de respuesta múltiple en la que se pedía a los consultados que señalaran los factores clave que, en su opinión, eran los que facilitaban la innovación social en sus organizaciones, las contestaciones o percepciones se concentran en cinco factores como la capacitación del personal (11), el liderazgo (8) la cultura organizativa (8), el compromiso del equipo (8) y los recursos y medios disponibles (8). En menor medida se consideran como factor facilitador la presión externa/cambios en el entorno (6). Finalmente, se señalaron como factores que menos inciden en facilitar la innovación la estructura organizativa (3), el apoyo externo a la innovación (3) y las exigencias de los grupos de interés (2).

Tabla nº 16. Valoración de los factores facilitadores de la innovación social

Factores	Frecuencia de respuestas
Capacitación y competencias de las personas implicadas en el proyecto de innovación social	11
Liderazgo	8
Cultura Organizativa	8
Compromiso del equipo	8
Estructura organizativa	3
Presión externa/ cambios del entorno	6
Recursos y medios disponibles	8
Apoyo externo para la innovación	3
Exigencias de los grupos de interés	2

Las cuestiones o factores de carácter interno de la organización (selección de personal, liderazgo, conformación de equipos, cultura organizativa) son percibidos por las organizaciones consultadas los más significativos para posibilitar o desarrollar la innovación social, mientras que los factores más vinculados con el entorno externo a la organización son considerados menos significativos, excepto en lo que concierne a los recursos y medios, que gran medida dependen de la capacidad de articular distintas vías de financiación externa.

2.2.2.4. Red de actores

En este epígrafe del cuestionario se preguntaba por las redes de cooperación con distintos actores que las organizaciones han conformado para desarrollar sus proyectos de innovación y el tipo de actores (respuesta múltiple).

Con carácter general, la mayoría de los actores tiene relaciones de cooperación con los distintos actores, sobre todo ONGs (10), empresas, universidades, centros académicos y docentes (8 en ambos casos), Administraciones públicas y con centros tecnológicos y de investigación (7 en ambos casos).

Por otro lado, seis de las once organizaciones mantiene relaciones de colaboración con los distintos tipos de actores, mientras que las cinco restantes únicamente mantienen relaciones de colaboración con dos tipos de actores.

Tabla nº 17. Relación con actores para el desarrollo de proyectos innovadores

Red de actores	Frecuencia de respuestas
Empresas	8
ONGs	10
Universidades, centros académicos y docentes	8
Centros tecnológicos y de investigación	7
Administraciones Públicas	7

Finalmente, de los datos obtenidos en los cuestionarios, cuatro de las once organizaciones consultadas señalan tener redes de colaboración estructuradas para el impulso de proyectos de innovación social.

9.2.2.5. Impactos y alcances de las iniciativas de innovación social

En esta pregunta, se pedía a las organizaciones consultadas que valoraran el impacto de sus proyectos de innovación social. La frecuencia de las valoraciones se concentran básicamente en la opción que se señala que los resultados e impactos aún no han sido medidos y evaluados para conocer el impacto de las iniciativas de innovación, así lo señalan cuatro de las once organizaciones sociales analizadas, lo que suele coincidir con iniciativas que llevan en marcha menos de cinco años. También con las dificultades técnicas de muchas organizaciones para

implantar metodologías y sistemas de medición de impacto de su actividad, pues tres organizaciones señalan que es muy posible que sus actuaciones hayan producido mejoras en lo social pero sin evidencia empírica.

La opinión de las cuatro organizaciones restantes está diversificada, pues se ubica en cada uno de los grados siguientes de la escala, grados que van desde la existencia de algunas evidencias documentadas de mejora en la vida de las personas hasta el impacto positivo tangible en la sociedad con evidencias suficientemente medibles y contrastables para confirmarlo. Opinión que suele estar vinculada con organizaciones de mayores dimensiones que llevan más años consolidando sus proyectos innovadores.

Tabla nº 18. Valoración de impacto de las iniciativas de innovación social

Tipo de impacto	Frecuencia de la respuesta
Aún no han sido valorados los resultados obtenidos y en qué medida la calidad de vida de las personas con el desarrollo del proyecto ha mejorado.	4
Los resultados obtenidos son suficientes para suponer que se ha mejorado la vida de las personas, aunque no existe aún una evidencia documentada o una prueba precisa que lo atestigüe.	3
Existe cierta evidencia que muestra resultados tangibles de los programas de innovación social llevados a cabo que inciden en la mejora de la vida de las personas y para los que existe documentación que respalda este hecho.	2
Existen evidencias tangibles y taxativas que muestran resultados significativos en la mejora de vida de las personas con un apoyo documental sustancial al respecto.	2
No sabe/No contesta	0

Respecto al alcance de los proyectos de innovación social de las organizaciones analizadas, dos de las organizaciones sociales consultadas afirman no conocer el número de personas que se ha beneficiado de dichos proyectos, una debido principalmente a que aún no se ha evaluado y otra porque su iniciativa no está dirigida a una audiencia concreta.

Asimismo, cuatro organizaciones afirman que el alcance de sus iniciativas de innovación se ha circunscrito a menos de cinco mil personas, tres estiman el alcance de las mismas entre cinco mil y quince mil personas y dos entre quince mil y cincuenta mil personas. No obstante, el mayor o menor alcance de las iniciativas dependen de cuatro aspectos:

- El ámbito territorial al que se adscribe
- La naturaleza de la actividad
- El tiempo que la iniciativa innovadora lleva funcionando
- Los recursos y medios disponibles

Tabla nº 19. Alcance de las iniciativas de innovación social

Número de personas beneficiadas	Frecuencia de la respuesta
Menos de 5.000 personas	4
Entre 5.000 y 15.000 personas	3
Entre 15.000 y 50.000 personas	2
Más de 50.000 personas	0
No sabe/No contesta	2

9.2.2.6. Capacidad de innovación

La capacidad de innovación está referida a si se han introducido nuevos enfoques y soluciones a los problemas sociales y si éstos/as han trascendido las prácticas y los sistemas de resoluciones de problemas.

En lo que concierne al grado de innovación de las iniciativas puestas en marcha por las organizaciones del tercer sector social objeto de estudio, ocho de las once afirman que ha supuesto un nuevo modo de gestionar los recursos y dar soluciones a los problemas planteados. Las tres organizaciones restantes señalan que el enfoque y/o solución aportado/a es nuevo en su entorno pero existen otros similares en otros lugares. Sin embargo, otras tres organizaciones que han señalado que iniciativas han supuesto una nueva forma de gestionar y solucionar problemas, también consideran que los enfoques de sus proyectos no son nuevos pero sí lo son en la zona en los que han sido implantados.

En conclusión, más de la mitad de las organizaciones analizadas han replicado o adaptado iniciativas ya existentes en otros lugares a su ámbito de actividad.

Tabla nº 20. Valoración del carácter innovador de los proyectos/programas

Grado de introducción de nuevos enfoques	Frecuencia de respuesta
El enfoque o la solución que se adopta no es nuevo	0
El enfoque o solución es nuevo en la zona donde se lleva a cabo pero existen otros de similares características en otros lugares.	3
El enfoque o solución aportado es nuevo pero la innovación que se introduce presenta resultados con menos impacto que con la práctica anteriormente seguida.	0
La iniciativa ha supuesto una nueva forma de gestionar y emplear los recursos. Se ha innovado en los servicios y se han aportado nuevas soluciones para la resolución de problemas.	8
No sabe/No contesta	0

En cuanto a la trascendencia de los proyectos de innovación en las prácticas y sistemas de resolución de problemas y necesidades, la mayoría de las organizaciones (siete de las once) manifiestan que el impacto de su innovación comienza a ser evidente. Tres señalan que su impacto aún no es evidente, mientras que también una afirma no saber debido a lo incipiente de sus iniciativas.

Tabla nº 21. Valoración del impacto de los proyectos/programas de innovación social en los sistemas y prácticas de resolución de problemas

Grado de impacto en las prácticas y sistemas de resolución de problemas	Frecuencia de respuesta
Su impacto no es evidente aún en los sistemas y prácticas establecidos	3
Impacto marginal en las prácticas y los sistemas establecidos	0
El impacto en las prácticas y los sistemas establecidos se hace evidente	7
Se han transformado las prácticas y / o sistemas establecidos por completo	0
No sabe/No contesta	1

9.2.2.7. Capacidad de expansión/replicabilidad

Una utilidad de las innovaciones sociales es su capacidad para ser reproducidas en otros entornos sociales y territoriales. En este sentido, la mayoría de los proyectos y programas de innovación social puestos en marcha por las organizaciones sociales objeto de este informe, nueve de las once consultadas, afirman que aquellos pueden ser replicables al conjunto de país, mientras que las otras organizaciones consideran que su replicabilidad es únicamente extensible a comunidades vecinas o limítrofes que tengan algún tipo de afinidad, debido principalmente al enfoque territorial más específico en el que han delimitado sus proyectos de innovación social.

Dado que la mayoría de los proyectos de innovación analizados no son proyectos *ex novo*, en el sentido que ha habido experiencias previas más o menos similares en otros países, su grado de replicabilidad en otros entornos es muy elevado.

Tabla nº 22. Valoración del grado de replicabilidad de los proyectos/programas de innovación social

Grado de replicabilidad	Frecuencia de respuesta
Las acciones emprendidas quedan restringidas a los beneficiarios iniciales. La iniciativa, dado el carácter del entorno, solo es aplicable a su ámbito.	0
La aplicabilidad de las medidas introducidas se hace evidente también con su aplicación en las comunidades adyacentes.	2
La aplicabilidad de las medidas ha sido probada en otras regiones.	0
Las acciones emprendidas son aplicables al conjunto del país.	9
No sabe/No contesta	0

9.2.2.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad en el tiempo es un aspecto crucial para que consolide la innovación social, por ello, se preguntaba en el cuestionario en qué medida condicionaba dicha sostenibilidad en dos ámbitos; el entorno político y legislativo y el entorno económico y financiero.

Respecto al primero, la opinión está muy diversificada en las distintas categorías o grados de incidencia o no del entorno político-legislativo en el desarrollo de proyectos innovadores. Aspecto éste que hace pensar que la presión de dicho entorno en la innovación social depende de un factor básico, cual es la naturaleza de la actividad o materia objeto de la innovación. Si la materia es más estratégica o más ligada a temas que suelen estar en la agenda política (energía, transparencia, entre otros), los proyectos innovadores pueden estar más condicionados por el entorno que si son proyectos ligados a materias, actividades o productos menos ideologizadas/os.

Tabla nº 23. Valoración del grado de condicionamiento del entorno político y legislativo en la innovación social

Grado de condicionamiento	Frecuencia de respuesta
Los cambios en el entorno político o la legislación fácilmente podrían obstaculizar la puesta en práctica de la iniciativa.	2
Los cambios en el entorno político o la legislación podrían socavar la iniciativa.	3
Los cambios en el entorno político o la legislación es poco probable que socaven la iniciativa.	3
La iniciativa que se desarrolla es independiente de los cambios políticos o de legislación que se produzcan.	3
No sabe/No contesta	0

En lo que concierne al segundo, el entorno económico-financiero, siete de las once organizaciones sociales objeto de análisis consideran que sus iniciativas están muy condicionadas o con fuerte dependencia por la financiación, ya sea financiación propia o externa, mientras que las cuatro restantes afirman tener apenas condicionamiento económico-financiero, pues poseen la capacidad de generar recursos propios y abordar el coste global de la iniciativa.

En esta cuestión no parecen tener incidencia variables como el tamaño de la organización, el tiempo que llevan desarrollando innovación social o el ámbito territorial en el que operan. Más bien podría decirse que son la naturaleza de la actividad, en el sentido de requerir recursos sencillos de obtener y que sus actividades estén muy acotadas, y la capacidad de obtener alianzas estables con otras organizaciones.

Por lo tanto, el que la mayoría de las organizaciones sociales afirmen que son bastantes dependientes de la financiación es una barrera cuya explicación y solución habría que buscarla en elementos estructurales del entorno, quizá elementos de carácter institucional y de mentalidad.

Tabla nº 24. Valoración del grado de condicionamiento del entorno económico y financiero en la innovación social

Grado de condicionamiento	Frecuencia de respuesta
La iniciativa se encuentra muy condicionada por la financiación de la que se disponga, ya sea propia o del exterior.	4
La iniciativa genera sus propios fondos, pero sigue dependiendo en gran medida de la financiación externa.	3
La iniciativa auto-genera la mayor parte de sus fondos aunque requiere de cierta financiación exterior.	0
La iniciativa es totalmente autosuficiente para su propia financiación.	4
No sabe/No contesta	0

10. Conclusiones

10.1. Conclusiones en el ámbito público

De las quince barreras que se identificaron para el desarrollo de los programas y proyectos de innovación, tres de ellas constituyen a juicio de las organizaciones públicas consultadas las que presentan dificultad para garantizar el adecuado éxito de este tipo de programas: la falta de personal cualificado; el impedimento para encontrar una red propicia de actores en la que intervenir y la existencia de ciertos problemas organizativos que aparecen y que limitan el desarrollo de estos proyectos.

Por el contrario, las organizaciones públicas perciben mayoritariamente de poca dificultad diez de las quince barreras señaladas para desarrollar sus programas y proyectos de innovación (falta de dotaciones tecnológicas precisas, falta de financiación interna, falta de financiación externa, falta de conocimiento del entorno, falta de apoyo de las Administraciones públicas, coste elevado, falta de información para el desarrollo de proyectos de innovación social, aplicación de una buena práctica en el entorno, ausencia de liderazgo en el proceso de innovación y acceso al conocimiento).

En consonancia con las respuestas obtenidas acerca de los mayores obstáculos encontrados, los responsables de las organizaciones públicas consultados piensan que es preciso actuar en la mejora de la capacitación y competencias de los recursos humanos implicados en los proyectos y programas de innovación social; en la adopción de una cultura organizativa que estimule la colaboración y la cooperación y en el fortalecimiento del compromiso de trabajo en equipo. Estos tres aspectos fueron considerados de forma mayoritaria como factores que han de impulsar y facilitar el desarrollo de los proyectos de esta naturaleza.

El éxito que se alcance de los programas de innovación se encuentra determinado por la participación de las organizaciones públicas en una red de actores. A este respecto estas organizaciones colaboran y cooperan prácticamente en la misma medida con empresas, con universidades, con centros académicos y docentes, con otras organizaciones públicas y con organizaciones de carácter no gubernamental. La colaboración con Centros Tecnológicos y de Investigación se

realiza de forma más reducida. No obstante, es preciso observar que únicamente cinco de las organizaciones públicas desarrollan sus proyectos de innovación en plataformas formalmente constituidas al respecto.

Por lo que respecta al impacto de los resultados alcanzados, seis de las diez organizaciones públicas indican que de la aplicación de su proyecto se derivan resultados tangibles con los que se pone de manifiesto el éxito de sus programas. Una de ellas señala que el impacto de sus iniciativas ha sido positivo aunque no dispone de medios de prueba para sostener dicha afirmación, mientras que las otras tres no se encuentran en disposición de realizar una valoración de los resultados alcanzados por sus proyectos debido al carácter incipiente en el que se encuentran.

En cuanto al alcance de los proyectos de innovación social de las organizaciones públicas analizadas, cuatro de las organizaciones públicas consultadas afirman no conocer el número de personas que se ha beneficiado de dichos proyectos debido esencialmente a su carácter embrionario o porque, aun estando implementados, desconocen el alcance en el destinatario final. En la misma medida se expresaron aquellas otras que consideraron que el alcance de su iniciativa afecta por el momento a menos de 5000 personas.

Una de las organizaciones consultadas se situó en un tramo en el que el alcance de su iniciativa supone un beneficio que afecta entre las 15.000 y 50.000 personas mientras que otra de ellas se ubicó en un segmento que supera esta última cantidad.

El grado de innovación de las iniciativas puestas en marcha por las organizaciones objeto de estudio es considerado, por más de la mitad, un nuevo modo de gestionar los recursos y dar soluciones a los problemas planteados. Además siete de las organizaciones públicas consultadas piensan que su iniciativa o experiencia puede ser reproducible y aplicable en otros ámbitos territoriales o geográficos de diferente extensión y amplitud por lo que su experiencia puede servir de base en la solución de problemas de similares características en otros entornos.

El conjunto de proyectos desarrollados por las organizaciones del sector público consultadas parecen, a tenor de sus contestaciones, muy poco condicionados por el entorno político-administrativo. Por el contrario, sus apreciaciones cambian cuando lo que entra en consideración es la valoración que realizan sobre el condicionante que los recursos económicos y financieros tienen en el desarrollo de sus programas. En este supuesto siete de las organizaciones públicas afirman

que los procesos de innovación social llevados a cabo sí están muy condicionados por el entorno económico y financiero, afirmaciones éstas últimas, que ponen de manifiesto que las barreras económicas y financieras tienen mayor peso del que señalaban a la hora de valorar el grado de dificultad el conjunto de obstáculos en la innovación social.

10.2. Conclusiones en el ámbito del tercer sector social

En materia de obstáculos y barreras, las personas de las organizaciones sociales consultadas perciben mayoritariamente de mucha dificultad la falta de financiación externa e interna (siete y seis organizaciones de las once así lo señalan respectivamente) y cinco de las organizaciones afirman encontrar mucha dificultad buscando el apoyo de las Administraciones públicas.

La mayor parte de las percepciones de las organizaciones sociales analizadas se concentra en las barreras de mediana dificultad y poca dificultad. Al menos cinco de las organizaciones consideran siete barreras de mediana dificultad, como son la falta de personal cualificado, los problemas organizativos, carencia de dotaciones tecnológicas precisas, la falta de financiación interna, problemas de conocimiento del entorno, las trabas burocráticas y las dificultades para aplicar una buena práctica.

Nueve barreras u obstáculos son señaladas de menor dificultad para al menos cinco de las once organizaciones analizadas, afirman ser obstáculos o barreras de poca dificultad nueve barreras, especialmente el acceso al conocimiento, las condiciones políticas y sociales y la ausencia de liderazgo.

Las barreras externas de carácter económico y de falta de apoyo de las Administraciones públicas representan, según los datos aportados en los cuestionarios, obstáculos importantes en el diseño y aplicación de iniciativas de innovación social, centrándose las dificultades (de carácter intermedio en su mayoría) en las cuestiones de organización y recursos humanos junto con el acceso al conocimiento y el dominio del entorno para mejorar el diseño, desarrollo e implantación de proyectos innovadores.

Los factores claves para posibilitar adecuadamente la innovación social se focalizan y concentran especialmente en la capacitación del personal, seguidos del liderazgo, la cultura organizativa, el compromiso del equipo y los recursos y medios disponibles, siendo los menos relevantes aspectos como la estructura

organizativa, el apoyo externo a la innovación y las exigencias de los grupos de interés.

Todas las organizaciones sociales analizadas mantienen relaciones con una tipología diversa de actores, sin embargo, menos de la mitad mantiene una red estructurada estable de relaciones con dichos actores.

Las organizaciones sociales analizadas que llevan menos tiempo desarrollando iniciativas innovadoras señalan que los resultados e impactos aún no han sido medidos y evaluados para conocer el impacto de las iniciativas de innovación. Por otra parte, las organizaciones de mayor dimensión y que llevan más tiempo desarrollando proyectos de innovación social afirman que sí hay evidencia más o menos tangible del impacto de sus actuaciones en la sociedad.

El alcance de los proyectos de innovación social de las organizaciones sociales analizadas es muy diverso, debido a cuatro factores como son el ámbito territorial al que se adscribe, la naturaleza de la actividad, el tiempo que la iniciativa innovadora lleva funcionando y los recursos y medios disponibles.

La mayoría de las organizaciones analizadas afirman que el grado de innovación de las iniciativas puestas en marcha ha supuesto un nuevo modo de gestionar los recursos y dar soluciones a los problemas planteados. Sin embargo, la mitad de las organizaciones señalan que el enfoque y/o solución aportado/a es nuevo en su entorno pero existen otros similares ya testados en otros lugares.

La trascendencia de los proyectos de innovación en las prácticas y sistema de resolución de problemas y necesidades, según la mayoría de las organizaciones, alcanza un impacto que comienza a ser evidente, fenómeno que podría relacionarse con el tiempo que dichos proyectos llevan realizándose de forma constante.

La mayoría de los proyectos y programas de innovación social puestos en marcha por las organizaciones sociales objeto de este informe, afirman que aquellos pueden ser replicables al conjunto de país, dado que la mayoría de los proyectos de innovación analizados no son proyectos *ex novo*, en el sentido que ha habido experiencias previas más o menos similares en otros países, su grado de replicabilidad en otros entornos es muy elevado.

La mayoría de proyectos desarrollados organizaciones sociales consultadas parecen, a tenor de sus contestaciones, condicionadas o no de forma muy distinta por el entorno político-administrativo.

Aspecto éste que hace pensar que la presión de dicho entorno en la innovación social depende de un factor básico, cual es la naturaleza de la actividad o materia objeto de la innovación. Si la materia es más estratégica o más ligada a temas que suelen estar en la agenda política (energía, transparencia, entre otros), los proyectos innovadores pueden estar más condicionados por el entorno que si son proyectos ligados a materias, actividades o productos menos ideologizadas/os.

El entorno económico-financiero, según siete de las once organizaciones sociales objeto de análisis, consideran que sus iniciativas están muy condicionadas por la financiación, ya sea financiación propia o externa, mientras que las cuatro restantes afirman tener apenas condicionamiento económico-financiero, pues poseen la capacidad de generar recursos propios y abordar el coste global de la iniciativa.

En esta cuestión de los entornos no parecen tener incidencia variables como el tamaño de la organización, el tiempo que llevan desarrollando innovación social o el ámbito territorial en el que operan. La naturaleza de la actividad y la capacidad de obtener alianzas estables con otras organizaciones pueden ser variables con mayor incidencia en las organizaciones sociales.

Además, el que la mayoría de las organizaciones sociales afirmen que son bastantes dependientes de la financiación es una barrera cuya explicación y solución habría que buscarla en elementos estructurales del entorno, quizá elementos de carácter institucional y de mentalidad.

11. Bibliografía

BEPA (2010), "Empowering people, driving change: social innovation in the European Union". Report prepared by Hubert *et al.* Disponible en: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.

Chalmers, D. (2011). Why social innovators should embrace the "open" paradigm. 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise Roskilde (Denmark) - July 4-7. Disponible en: http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/Why_Social_Innovators_Should_Embrace_the_Open_Paradigm.pdf

Corchuelo, B. y Carvalho, A. (2013), *Obstáculos a la innovación y políticas públicas de apoyo a la innovación: estudio para las empresas extremeñas*, Actas de las "XI Jornadas Internacionales de Política Económica", Universidad del País Vasco UPV/EHU, Bilbao.

European Commission (2012), Barriers to Social Innovation. FP 7 Project TEPSIE. Brussels. Disponible en: <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie.d3.1barrierstosocialinnovation.pdf>

Halvorsen T. *et al.* (2005). Innovation in the Public Sector. On the differences between public and private sector innovation. Publin Report No. D9. NIFU STEP, Oslo. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>

Kiesel. D. (2012): "Social Innovation the role of social service providers". *Analytical Paper*. BrüsselerKreise.V., Berlin. Disponible en: http://www.lake-of-content.de/kunden/000000087/media/zum_Nachlesen/analytical_paper_2_2012.pdf

Lester M. Salamon, Stephanie L. Geller and Kasey L. Mengel (2010). "Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact from Fiction". John Hopkins University. Disponible en: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP_Communique17_2010.pdf

Madrid-Guijarro, A. Domingo, G. y Howard, V.A. (2009), Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.

Manheim, J. y Rich. R. (1988) *Análisis político empírico. Métodos de Investigación en ciencia política*. Madrid. Alianza Editorial Textos

MaRS (2011): "DRAFT Ontario's Social Innovation". *Policy Paper*. Disponible en: <http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/10/Wiki-Social-Innovation-Policy-Paper-.pdf>

Morales A. (2009): "Seminario sobre innovación social en el ámbito de los servicios sociales". *Fundación EDE*. Disponible en: http://www.fundacionede.org/innovacion/docs/contenidos_innovacion/seminario_innovacion_conclusiones.pdf

Mulgan, G. et al (2006): "Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated". *The Young Foundation*. London. Disponible en: <http://dsi.britishcouncil.org.cn/images/SocialInnovation.pdf>

NAO. National Audit Office (2009): *Innovation across central government*. Report by the comptroller and auditor general | HC 12 Session 2008-2009 | 26 March 2009. London. Disponible en: <http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/03/080912es.pdf>

Nauta, F et al. (2009). *OECD Literature Review Public Sector Innovation*. Disponible en: <http://www.lectoraatinnovatie.nl/wp-content/uploads/2009/04/literature-review-public-sector-innovation-20090315.pdf>

OECD (2005): *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición.

Pérez Yruela, M. y Navarro, L. (2013): "El Tercer Sector de Acción Social en España. Situación y retos en un contexto de crisis". *Revista Española del Tercer Sector*, nº 23, abril-Mayo, pp 41-58.

Plataforma ONG de Acción Social (2013). "Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social". Disponible en: http://www.plataformaong.org/planestrategico/documentos/15/Diagnostico_del_Tercer_Sector_de_Accion_Social

Priesca, P. et al. *Informe Innoexplora. Innovando con las personas*. Disponible en: http://www.fundacionctic.org/sites/default/files/innoexplora_web.pdf

Productivity Commission. Australian Government. (2010): *Contribution of the Not-for-Profit Sector*. Research. Report, Canberra. Disponible en:

http://www.pc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/94548/not-for-profit-report.pdf

Sanz, L. y Cruz, L. (2010), *La ciencia y la innovación en España*. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, Madrid.

Segarra, A. y Teruel, M. (2010), Obstáculos de las empresas para innovar, en *Análisis sobre la Ciencia y la Innovación en España*, Fundación para la Ciencia y la Tecnología, pp 444-473.

SIX and the Young Foundation (2010). "Study on Social Innovation". Disponible en: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, (2010): *El valor añadido del Tercer Sector en la prestación de servicios públicos. Guía práctica de cláusulas sociales en la contratación pública de servicios sociales y de atención a las personas*. Barcelona.

Thenint, H. (2010), "Mini Study 10 Innovation in the public sector". En *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*. Número febrero 2010, pp 1 – 51. Disponible en:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/inno-grips-mini-study-10_en.pdf

Página WEB consultada:

Página oficial de MindLab

http://www.mind-lab.dk/en/about_mindlab

12. Anexos.

12.1. Anexo 1. Ficha técnica de las organizaciones seleccionadas

12.1.1. Fichas técnicas de las organizaciones del ámbito público seleccionadas

1. FUNDACIÓN UNIR (<i>La Rioja</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Fundación de la Universidad Internacional de la Rioja
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
<i>Educación.</i> Destacando su iniciativa "Campus Solidario". A través de una red de profesores voluntarios imparten formación online (presencial virtual) gratuita a personas en comunidades desfavorecidas con déficits de formación. En la actualidad cuentan con más de 800 profesores voluntarios que imparten formación en 12 países.
DATOS DE CONTACTO
Responsable del programa María de Pablos maria.depablos@unir.net Tlf: 91 343 42 20
PÁGINA WEB
http://www.unir.net/index.aspx

2. LA NORIA. <i>Málaga (Andalucía)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Centro de Innovación social dependiente de la Diputación de Málaga
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Proyectos sociales enfocados en la infancia y la juventud en colaboración con el entorno municipal, empresarial y social de la provincia. También desarrollo de proyectos sociales propios.
DATOS DE CONTACTO
lanoria@malaga.es Tlf 952 06 97 20
PÁGINA WEB
http://www.malaga.es/lanoria/

3. SERVICIO DE MODERNIZACIÓN. Ayuntamiento de Málaga (Andalucía)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Unidad organizativa del Ayuntamiento de Málaga
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Plan de Innovación, enfocado a innovar en procesos, productos-servicios, la organización interna y el marketing-atención a usuario en todos los bloques competenciales del ayuntamiento según directrices del manual de Oslo.
DATOS DE CONTACTO
Responsable del Servicio de Modernización. Manuel Serrano calidad@malaga.eu Tlf 951928887
PÁGINA WEB
http://calidad.malaga.eu/

4. DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESA Y ACTIVIDAD EMPRENDEDORA. Extremadura
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo de la Consejería de Economía, Competitividad e Innovación de la Junta de Extremadura
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Fomentar e impulsar en colaboración con agentes sociales un ecosistema de empresa e innovación sociales través del programa "Emprendimiento e innovación social".
DATOS DE CONTACTO
Miembro del equipo directivo dgeyae.eeei@gobex.es Tlf 924 00 54 75
PÁGINA WEB
http://www.gobex.es/cons003/

5. IN-LUGO. CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL. Lugo (Galicia)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación Pública dependiente de la Diputación de Lugo
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Integración social y educación fortaleciendo el acceso a las nuevas tecnologías, servicios y productos en el ámbito provincial.
DATOS DE CONTACTO
Profesor del Centro inlugo@deputacionlugo.org Tlf 982225186
PÁGINA WEB
http://www.inlugo.com/

6. DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN. <i>Diputación de Alicante (Comunidad Valenciana)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo de la Diputación de Alicante
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Formación y gestión del conocimiento, creando nuevos formatos formativos que mejoren el aprendizaje informal y el conocimiento de la organización a través de dos iniciativas: "Formación 2.0" y "Aprendizaje informal".
DATOS DE CONTACTO
José Antonio Latorre. Jefe del Servicio de Formación y Calidad del Departamento jlatorre@diputacionalicante.es Tlf 965 121 213
PÁGINA WEB
http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=presenta

7. Sinnergiak Social Innovation. <i>San Sebastián (Guipúzcoa. País Vasco)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Organismo autónomo dependiente de la Universidad del País Vasco
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Investigación, intervención social, internacionalización y redes en materia de innovación social e industrias creativas con proyectos como "Resindex" o "Guipúzcoa Creativa"
DATOS DE CONTACTO
Coordinador. Javier Castro jcastro@sinnergiak.org Tlf (+34) 943 01 88 96
PÁGINA WEB
http://www.sinnergiak.org/

8. DIRECCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO. (<i>Gobierno del País Vasco</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo dependiente de la Secretaría de Presidencia del Gobierno del País Vasco
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana a través de la plataforma "Ireka".
DATOS DE CONTACTO Director de gobierno abierto. Luis María Petricorena l-barrosospamez@ej-gv.es Tlf 945 018 049
PÁGINA WEB http://www.irekia.euskadi.net/es

9. DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA E INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN. (<i>Gobierno del País Vasco</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo dependiente del Departamento de Administración Pública y Justicia del Gobierno del País Vasco
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Diseño, implantación y evaluación de mecanismos de innovación y mejora de la calidad de los servicios públicos y la gobernanza a través del "Plan de Innovación Pública".
DATOS DE CONTACTO Director General. Javier Bikandi Irazabal Tlf 945 018 571
PÁGINA WEB http://www.jusap.ejgv.euskadi.eus/r47-shomebp/es/

10. RIVAS LAB. <i>Rivas VaciaMadrid (Madrid)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Centro público dependiente de la Concejalía de Desarrollo Económico, Empleo y Formación del Ayuntamiento de Rivas VaciaMadrid
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Formación y empleo. Laboratorio municipal de innovación social donde se potencia el talento de las personas desempleadas y el desarrollo de sus competencias emprendedoras con el fin de facilitar su acceso al mercado de trabajo.
DATOS DE CONTACTO
Responsable del Centro Ana Isabel Dols adols@rivasciudad.es Tlf 609 21 47 13
PÁGINA WEB
http://www.rivasciudad.es/portal/contenedor_multiarea.jsp?seccion=cuerpo_contenedor_multiarea.jsp&contenido=1322&nivel=1400&tipo=1&codResi=1&language=es&codMenu=689&codMenuPN=34&codMenuSN=686&area1=5&area2=6

11. DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ACCIÓN EXTERIOR Y COOPERACIÓN (<i>Gobierno de Aragón</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Centro directivo dependiente de la Consejería de Presidencia y Justicia del Gobierno de Aragón
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Gobierno abierto, transparencia, participación ciudadana. Impulso de medidas de innovación democrática.
DATOS DE CONTACTO
Director General. Isabel Cebrián Alós Tlf 976713210
PÁGINA WEB
http://aragonparticipa.aragon.es/

12. CONSORCIO FERNANDO DE LOS RÍOS. <i>Granada (Andalucía)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Entidad de Derecho Público participada por la Junta y las Diputaciones de Andalucía
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Ciudadanía Digital, Inclusión Digital, Participación Digital en el ámbito municipal, provincial y regional a través del "Proyecto Guadalinfo".
DATOS DE CONTACTO
Director del Consorcio. Ismael Perea Fernández Tlf 958 897289
PÁGINA WEB
http://www.consortiofernandodelosrios.es/

13. DIRECCIÓN GENERAL DE TELECOMUNICACIONES (<i>Junta de Castilla y León</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Centro directivo dependiente de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Innovación en los servicios públicos digitales en el ámbito municipal a través de la Red de Municipios Digitales.
DATOS DE CONTACTO
Oficina de Seguimiento de la Red de Municipios Digitales rmd@jcy.es . Tlf 902 109 181
PÁGINA WEB
http://www.rmd.jcy.es/

14. ESCUELA ANDALUZA DE SALUD PÚBLICA (<i>Junta de Andalucía</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Empresa pública con carácter de sociedad anónima con capital íntegro de la Junta de Extremadura dependiente de la Secretaría de Calidad e Innovación de la Consejería de Igualdad, Salud y Política Social
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Innovación en el ámbito sanitario (docencia, consultoría e investigación) a través especialmente mediante la iniciativa OPIMEC (Observatorio de Prácticas Innovadoras en el Manejo de Enfermedades Crónicas Complejas).
DATOS DE CONTACTO
Coordinador de OPIMEC. Andrés Cabrera León andres.cabrera.easp@juntadeandalucia.es Tif 958.02.74.00
PÁGINA WEB
http://www.opimec.org/

15. DIRECCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS INFORMÁTICOS. (<i>Gobierno de La Rioja</i>)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
Centro directivo dependiente Rioja Salud
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Innovación en ámbito sanitario a través del Programa "e-Salud"
DATOS DE CONTACTO
Responsable. Juan Carlos Oliva jcoliva@riojasalud.es Tif 941 298 621
PÁGINA WEB
http://www.riojasalud.es/

16. SERVICIO DE INNOVACIÓN, PROCESOS Y CALIDAD. <i>Ayuntamiento de Tarrasa (Cataluña)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Unidad organizativa dependiente del Área de Hacienda y Servicios Generales del Ayuntamiento de Tarrasa
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Innovación en el ámbito tecnológico para la mejora de los servicios públicos y la atención al ciudadano potenciando la interoperabilidad entre Administraciones públicas y la e-administración.
DATOS DE CONTACTO Responsable del Servicio. Josep Monterde Josep.Monterde@terrassa.cat Tlf 937 39 70 00
PÁGINA WEB http://www.terrassa.cat/

17. Dirección de Ciencia y Tecnología. <i>Ayuntamiento de Zaragoza (Aragón)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo del Área de Presidencia, Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Zaragoza
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Comunicación, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana a través de la iniciativa "Gobierno Abierto Zaragoza".
DATOS DE CONTACTO Responsable. Ricardo Caveró ricardocavero@zaragoza.es Tlf 976 72 11 00
PÁGINA WEB http://www.zaragoza.es/ciudadania/gobierno-abierto/

18. FUNDACIÓN MODERNA. Pamplona (Navarra)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación dependiente del Gobierno de Navarra con participación privada
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Diseñar e implantar un Nuevo Modelo de Desarrollo Económico innovador para Navarra a medio y largo plazo, enfocado en la economía verde, economía de la salud y el talento a través del "Plan Moderna".
DATOS DE CONTACTO Director General. Cernin Martínez Yoldi cernin.martinez@modernanavarra.com
PÁGINA WEB http://www.modernanavarra.com/

19. OFICINA DE CONTROL INTERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. Universidad de Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Unidad organizativa dependiente de la Universidad de Barcelona
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Responsabilidad social corporativa sustentada en los ejes de la docencia y la investigación, la proyección exterior y la mejora de la estructura organizativa.
DATOS DE CONTACTO Responsable. Maurici Romero Mulero mromerom@ub.edu Tlfs 934031386 934031385
PÁGINA WEB http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/es/

20. VICERRECTORADO DE ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS. (Universidad de Murcia)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Órgano Directivo de la Universidad de Murcia
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Sostenibilidad medioambiental, económica y social
DATOS DE CONTACTO Vicerrector de Infraestructuras y Sostenibilidad. José María Abellán Perpiñán vicinfraestructura@um.es Tlfs 86888 3640/41
PÁGINA WEB http://www.um.es/web/vic-infraestructuras-sostenibilidad/

21. DIRECCIÓN GERENCIA. Servicio Andaluz de Salud
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo del Servicio Andaluz de Salud
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Gestión Medioambiental integral del Servicio Andaluz de Salud
DATOS DE CONTACTO Director-Gerente. José Manuel Aranda Tlf 955.01.80.00
PÁGINA WEB http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/principal/documentosAcc.asp?pagina=pr_sigaSAS

22. SUBDIRECCIÓN POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO (Gobierno de Navarra)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo del Instituto Navarro para Familia e Igualdad (Organismo autónomo)
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Corresponsabilidad social en materia de conciliación de las instituciones públicas y privadas que favorezcan la conciliación de la vida personal y laboral de los ciudadanos.
DATOS DE CONTACTO Subdirectora. María Jesús Gutiérrez Álvarez mj.gutierrez.alvarez@cfnavarra.es Tlf 848421574
PÁGINA WEB https://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Asuntos+Sociales+Familia+Juventud+y+Deporte/Organigrama/Estructura+Organica/INAI/

23. ÁREA DE MODERNIZACIÓN LOCAL. Diputación de Málaga (Andalucía)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro Directivo de la Diputación de Málaga
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Gobierno abierto y fortalecimiento de la e-administración en los municipios malagueños a través de la iniciativa "Gobierno Abierto y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)", financiado por la Unión Europea (ENPI CBC MED - Programa IEVA CT Cuenca Mediterránea)
DATOS DE CONTACTO Responsable. Juan Jiménez Milán jjimenez@malaga.es
PÁGINA WEB http://www.malaga.es/modernizacionlocal/833/tecnologias-informacion

24. DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD. <i>Ayuntamiento de Alcobendas (Madrid)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo del Área de Administración Municipal
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Gobierno abierto (transparencia, participación ciudadana, open data, planificación estratégica, colaboración).
DATOS DE CONTACTO
Responsable. Jefe de Servicios Interactivos. Roberto Magro Pedroviejo rmagro@aytoalcobendas.org Tlf 91 659 76 00. Ext. 2045
PÁGINA WEB
http://www.alcobendas.org/es/portal.do?IDM=152&NM=2

25. ÁREA TIC del Ayuntamiento de Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro directivo del Ayuntamiento de Barcelona
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Innovación en la calidad de los servicios públicos con formatos tecnológicos móviles a través de la iniciativa "e-mobile" (gestiones con el padrón municipal, la grúa o el impuesto de vehículos a través del móvil mediante la aplicación mobileID, ya disponible para Android y iPhone, con la intención de a sustituir toda identificación física por el móvil.
DATOS DE CONTACTO
Responsable. Sergio Jerez sjerez@bcn.cat
PÁGINA WEB
http://www.mobileid.cat/es

26. INSTITUTO CAJAL. CSIC. <i>Madrid</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro de Investigación del Centro Superior de Investigaciones Científicas
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Neurobiología
DATOS DE CONTACTO Coordinadora proyecto. Liset Menéndez Imprida@cajal.csic.es
PÁGINA WEB http://www.cajal.csic.es/departamentos/menendez-delaprida/menendez-delaprida.html http://www.hippo-circuitlab.es/

27. MEDIA LAB PRADO. <i>Ayuntamiento de Madrid</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro del Área de Las Artes, Deportes y Turismo del Ayuntamiento de Madrid
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Laboratorio ciudadano de producción, investigación y difusión de proyectos culturales que explora las formas de experimentación y aprendizaje colaborativo que han surgido de las redes digitales.
DATOS DE CONTACTO Director. Marcos García marcos@medialab-prado.es
PÁGINA WEB http://medialab-prado.es/

28. UNIDAD DE BIOFÍSICA Y BIOINGENIERÍA. Facultad de Medicina de la Universidad de Barcelona
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Unidad del Departamento de Ciencias Fisiológicas I de la Facultad de Medicina de la UB
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Innovación en salud (investigaciones sobre el cáncer)
DATOS DE CONTACTO Investigador/ Principal. Jordi Alcaraz jalcaraz@ub.edu
PÁGINA WEB http://www.ub.edu/biofisica/jalcaraz.htm#MEMBERS http://www.ub.edu/web/ub/es/menu_eines/noticies/2014/11/036.html

12.1.2. Fichas técnicas de las organizaciones del tercer sector social seleccionadas

1. INNOBASQUE. País Vasco
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Educación, empleo, desarrollo regional y soporte a políticas públicas a través de su iniciativa <i>Basque Social Innovation</i> .
DATOS DE CONTACTO Responsable de programas Gotzon Bernaola gbernaola@innobasque.com Tlf 94.4.20.94.88
PÁGINA WEB http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=811

2. GOIZTIRI ELKARTEA. Barakaldo (Vizcaya)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación sin ánimo de lucro (ONG)
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Integración social y empleo en el ámbito local. Acompañamiento a las personas en su incorporación social y laboral a través de itinerarios de incorporación en inclusión residencial o en la generación de empresas de inserción. Cuenta con un grupo de mejora en innovación.
DATOS DE CONTACTO Miembro del equipo de dirección jcastanedo@goiztiri.org Tlf 944780541
PÁGINA WEB http://www.goiztiri.org

3. NITTUA. Valencia
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Economía social inclusiva. Análisis del valor social y medioambiental
DATOS DE CONTACTO
Raúl Contreras. Miembro del equipo de dirección raul.contreras@nittua.eu Tlf 96.327.73.05
PÁGINA WEB
http://www.nittua.eu/

4. SOM ENERGIA. Gerona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Cooperativa de responsabilidad limitada
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Medio ambiente. Comercialización y producción de energía de origen renovable.
DATOS DE CONTACTO
Miembro de la Cooperativa info@somenergia.coop Tlf 972.183.386
PÁGINA WEB
https://www.somenergia.coop/es/

5. EN POSITIVO. Málaga (Andalucía)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación nacional sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Mediación entre diseñadores con inquietudes sociales y ONGs para mejorar la calidad de sus comunicaciones, ya sea desde la formación o desde la conexión entre diseñadores y las organizaciones.
DATOS DE CONTACTO
info@disenosocial.org Tlfs 657 872 501 – 951 246 181
PÁGINA WEB
http://disenosocial.org/

6. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (CIECODE). Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Rendición de cuentas. Su actividad se desarrolla haciendo escrutinio de la actuación de los poderes públicos en materia de pobreza, desarrollo y desigualdad a través de dos proyectos (AVIZOR y TIPI).
DATOS DE CONTACTO
Técnico de la entidad alba.gutierrez@ciecode.es Tlfs 917314 873/ 639339660
PÁGINA WEB
http://www.unmundosalvadorsoler.org/ciecode/

7. FUNDACIÓN CIBERVOLUNTARIOS. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Nuevas tecnologías, con el objeto de reducir la brecha digital que afectan a determinados colectivos incidiendo en distintos ámbitos de su vida personal, laboral y educativa y en cualquier ámbito territorial.
DATOS DE CONTACTO
fundacion@cibervoluntarios.org Tlf +34 91 542 29 00
PÁGINA WEB
http://www.cibervoluntarios.org/

8. FUNDACIÓN BIP BIP. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Entidad sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Integración social de personas pertenecientes a colectivos vulnerables mediante las TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones), y fundamentalmente, a través del desarrollo de proyectos y de servicios a organizaciones sin ánimo de lucro.
DATOS DE CONTACTO
Susana Argudo susana.argudo@fundacionbip-bip.org Tlf 917026942
PÁGINA WEB
www.fundacionbip-bip.org

9. BANCO DE ALIMENTOS DE BARCELONA (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Pobreza y uso sostenible de alimentos
DATOS DE CONTACTO
Director. Pere Pujadó direccio@bancdelsaliments.org
PÁGINA WEB
https://www.bancdelsaliments.org/es/home/

10. BOLUNTA. Bilbao (País Vasco)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Entidad sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Voluntariado y participación social en el ámbito provincial, con la finalidad de fortalecer el movimiento asociativo en Vizcaya.
DATOS DE CONTACTO
Coordinador. Natxo Arnaiz bolunta@bolunta.org Tlf 94 416 15 11
PÁGINA WEB
http://www.bolunta.org/

11. FUNDACIÓN CIVIO. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Entidad privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Rendición de cuentas, seguimiento de la actividad política, calidad democrática en el ámbito nacional.
DATOS DE CONTACTO
Director. David Cabo contacto@civio.es Tlf +34 91 172 79 72
PÁGINA WEB
http://www.civio.es/

12. ECODES. Zaragoza (Aragón)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Sostenibilidad ambiental en cinco ejes: gestión del agua, responsabilidad social, cambio climático, salud y medio ambiente y consumo responsable, desarrollando proyectos en el ámbito nacional e internacional.
DATOS DE CONTACTO
Adjunto Dirección. Pablo Barrenechea pablo.barrenechea@ecodes.org Tlf 976 29 82 82 (extensión 123)
PÁGINA WEB
http://www.ecodes.org/

13. FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Entidad sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Buen gobierno, la transparencia, la rendición de cuentas y el impacto social en la actuaciones de las instituciones públicas.
DATOS DE CONTACTO
Director. Javier Martín jmcavanna@compromisoempresarial.com
PÁGINA WEB
http://www.compromisoytransparencia.com/

14. UP SOCIAL. Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación privada
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Innovación social y replicabilidad de las iniciativas de éxito.
DATOS DE CONTACTO Colaborador. Narcís Vives Itinerarium@narcisvives.org
PÁGINA WEB http://www.upsocial.org/es

15. GIROLAB. Aguilar de Campoo. Palencia (Castilla y León)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Centro de innovación y emprendimiento de la Fundación Santa María la Real
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Valorización del patrimonio cultural, natural y social; inserción laboral, emprendimiento, desarrollo endógeno.
DATOS DE CONTACTO Rocío Pérez rocioperez@girolab.eu Tlf (+34) 979 125000
PÁGINA WEB http://girolab.eu/

16. FUNDACIÓ FUTUR. Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Comienza como Fundación privada pasando a sociedad limitada por imperativo de la Ley de empresas de inserción de Cataluña
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Inserción social mediante servicios y productos de restauración y hostelería. También comercio justo y medio ambiente.
DATOS DE CONTACTO Director. Eduard Vicente Tlf 93 302 19 27
PÁGINA WEB http://www.futur.cat/es/

17. GAUTENA. <i>San Sebastián (País Vasco)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Servicios integrales para personas con autismo en Guipúzcoa.
DATOS DE CONTACTO
Director. Ramón Barinaga gautena@sarenet.es Tlf 943 215344
PÁGINA WEB
http://www.gautena.org/intro/intro.php

18. OBRA SOCIAL LA CAIXA. <i>Barcelona (Cataluña)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Acción Social
DATOS DE CONTACTO
Directo Acción Social. Marc Simón Martínez Tlf 902 22 30 40
PÁGINA WEB
http://obrasocial.lacaixa.es/

19. JOVESOLIDES ESPAÑA. <i>Paterna (Comunidad Valenciana)</i>
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Liderazgo, desarrollo comunitario, integración social, brecha digital en cualquier ámbito territorial
DATOS DE CONTACTO
Técnica de proyectos. Helena Rodríguez Tlf (+54) 963 632 563
PÁGINA WEB
http://www.redjovesolid.es/inicio

20. MÉDICOS SIN FRONTERAS ESPAÑA
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Organización no gubernamental
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Intervención social en el ámbito de la salud
DATOS DE CONTACTO OFICINA@BARCELONA.MSF.ORG
PÁGINA WEB http://www.msf.es/

21. FUNDACIÓN MUJERES. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Organización no gubernamental sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Violencia de género, igualdad, cooperación al desarrollo
DATOS DE CONTACTO mujeres@fundacionmujeres.es Tlf +34 915 912 420
PÁGINA WEB http://www.fundacionmujeres.es/

22. FUNDACIÓN MAPFRE
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Fundación privada sin ánimo de lucro
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Innovación en el ámbito de la educación y la discapacidad
DATOS DE CONTACTO Director Acción Social Fernando Garrido http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/conocenos/sede-social-fundacion-mapfre/ Tlf +34 91 602 52 21
PÁGINA WEB http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/accion-social/

23. AUPEX. Asociación de Universidades Populares de Extremadura
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Tercera edad. Envejecimiento activo. Acción Social
DATOS DE CONTACTO aupep@aupep.org Tlf 924 25 96 15 / 924 20 71 09
PÁGINA WEB http://www.aupep.org/

24. HUERTOS COMPARTIDOS. ASOCIACIÓN REFORESTA. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación de utilidad pública
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Ecología, economía social, consumo responsable, sostenibilidad
DATOS DE CONTACTO Coordinador Santiago Cuerda coordinador@huertoscompartidos.es Tlf 656 64 79 87
PÁGINA WEB http://www.huertoscompartidos.com/ http://www.reforesta.es/

25. ECÓMETRO. Madrid
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Asociación
ÁMBITO DE ACTUACIÓN Fomento, formación, y tecnologías relacionadas con la medición de la ecología
DATOS DE CONTACTO Presidente Iñaki Alonso inaki@satt.es
PÁGINA WEB http://ecometro.org/

26. CIENCIA TERAPIA. Huelva (Andalucía)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Empresa social
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Innovación educativa con niños y jóvenes hospitalizados y sus familias
DATOS DE CONTACTO
Coordinador Jesús Ángel Gómez info@cienciatterapia.org
PÁGINA WEB
http://cienciatterapia.org/

27. FORO ESPAÑOL DE PACIENTES. Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Plataforma de carácter inter-asociativo
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Representación de los pacientes desde la experiencia experta de la enfermedad y de su impacto cotidiano en la vida del paciente y de su contexto familiar y social.
DATOS DE CONTACTO
PÁGINA WEB
https://es-es.facebook.com/fepacientes http://forodepacientes.org/

28. RED DE INNOVACIÓN PÚBLICA. Barcelona (Cataluña)
TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN Plataforma digital colaborativa
ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Intercambio de información y contenidos en red sobre gobierno abierto y otras iniciativas de innovación en la Administración Pública
DATOS DE CONTACTO
Fundador. Marc Garriga mgarrigap@gmail.com
PÁGINA WEB
http://www.xarxaip.cat/

12.2. Anexo 2. Cuestionario

CUESTIONARIO DE INOVACION SOCIAL

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) tienen constituido desde hace dos años un equipo de investigación orientado a analizar, delimitar y determinar la amplitud y el impacto de los programas y actividades vinculados al ámbito de la innovación social.

Obtener un conocimiento de lo que la innovación social significa y las repercusiones que genera demanda, desde el campo académico de las ciencias sociales, efectuar un diagnóstico y análisis de las percepciones y de los considerandos de los actores que intervienen y son protagonistas en los diferentes campos en los que actúa la innovación social. Solo desde los resultados y la explotación de datos que pueda realizarse y desprenderse de sus opiniones y valoraciones puede tejerse un sistema de información consolidado que coadyuve a obtener una definición más precisa de lo que la innovación social significa, los resultados que alcanza y el impacto que sus acciones generan en la Sociedad.

Aunque la determinación teórica del concepto de innovación social aún se encuentra por completar y precisar, debido a la extensión de los programas y al ámbito en los que concurre, existe ya un cierto número de publicaciones que desde el punto de vista conceptual abordan sistémicamente el concepto.

Sin embargo, la precisión más certera de lo que la innovación social es y representa y el valor añadido que las organizaciones implicadas aportan a los programas de innovación social exige obtener un conocimiento desde la praxis y desde la realidad de aquellos actores que participan directamente en el desarrollo de este tipo de programas.

La identificación de los actores que intervienen en el ámbito de la innovación social, el papel que juegan y asumen cada uno de ellos, sus responsabilidades en el proceso, el sistema de relaciones que se genera entre ellos, los ámbitos en los que intervienen o los recursos de los que disponen para el cumplimiento de sus finalidades y objetivos son aspectos que han de ser tratados de forma continua para reconocer y dar la importancia y la trascendencia debida a los programas de innovación social en su esfuerzo por contribuir a la mejora de las condiciones sociales y de vida de los ciudadanos.

Es por ello que tanto el Instituto Nacional de Administración Pública como la Universidad Miguel Hernández de Elche han estimado oportuno solicitar la colaboración de las organizaciones y de quienes más de cerca conocen las posibilidades y aportaciones que todo proceso de innovación aporta y conlleva.

Con este fin, se ha estimado oportuno elaborar como instrumento de recogida de datos este cuestionario del que le solicitamos lo tenga en cuenta para obtener un conocimiento más cercano de lo que para usted representa la innovación social y las implicaciones que tiene el desarrollo de su programa desde diferentes perspectivas.

Con el fin de hacer lo más asequible posible el tratamiento de la información y las posibilidades de contestación hemos confeccionado un sencillo cuestionario con respuestas cerradas para que le sea sencilla su cumplimentación dejando en cualquier caso, y para cada una de las preguntas que se contemplan, la posibilidad de realizar cualquier comentario que estime oportuno con el fin de enriquecer las respuestas y los resultados que se obtengan de esta investigación. Cuando se termine la investigación podrá obtener un resumen de sus resultados.

Al objeto de cubrir todos los aspectos relevantes para esta investigación, el cuestionario aborda aspectos relativos a la organización con la que usted trabaja; los obstáculos y dificultades que se encuentran en la aplicación de proyectos de innovación social; los resultados y los impactos que se generan; la identificación de factores que favorecen la actividad innovadora; la identificación y relaciones con otros actores que formen parte de la red de innovación y, en su caso, aspectos concretos del proyecto de innovación social desarrollado y del que se es consciente por su relevancia y significación.

1.- Identificación de la organización

Nombre de la organización

Dirección postal

Número de teléfono

Dirección de correo electrónico

¿Qué cargo ocupas dentro de la entidad? (marca una sola opción)

Miembro del equipo de dirección	<input type="checkbox"/>
Técnico de la entidad	<input type="checkbox"/>
Miembro de los órganos de gobierno	<input type="checkbox"/>
Voluntario en la actividad	<input type="checkbox"/>
Soy miembro de la entidad	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar cuál)	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

1.1.- Tamaño de la organización.

En el ámbito de tu organización, cuantas personas se encuentran implicadas en el desarrollo del proyecto de innovación social. Señala una de las opciones

Menos de 10	De 10 a 49	De 50 a 100	De 101 a 250	Más de 250
<input type="checkbox"/>				
Comentarios:				

1.2.- ¿Cuál es la naturaleza jurídica de tu organización? (Elegir solo una)

Administración General del Estado	<input type="checkbox"/>
Administración Autonómica	<input type="checkbox"/>
Administración Local	<input type="checkbox"/>
Organismo Autónomo	<input type="checkbox"/>
Agencia	<input type="checkbox"/>
Otra (especificar cuál)	
Comentarios:	

Asociación	<input type="checkbox"/>
Fundación	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Otra (especificar cuál)	
Comentarios:	

2.- Naturaleza y ámbito de la innovación social

2.1.- Cuál es el campo de innovación social en el que tienen lugar la implantación y el desarrollo de vuestros proyectos. Señala las opciones que consideres oportunas (respuesta múltiple).

Desarrollo, cooperación y/o emergencias	<input type="checkbox"/>
Medio ambiente	<input type="checkbox"/>
Integración social	<input type="checkbox"/>
Empleo	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>
Cultura	<input type="checkbox"/>
Familia	<input type="checkbox"/>
Salud pública	<input type="checkbox"/>
Otro (especifica cual)	
Comentarios:	

2.2.- En breves palabras ¿cuál es la finalidad de vuestro proyecto?

2.3.- Cuál es el ámbito territorial en el que se está desarrollando el proyecto de innovación social.

Barrio/ Comunidad Local	<input type="checkbox"/>
Ciudad/ Pueblo	<input type="checkbox"/>
Provincia	<input type="checkbox"/>
Región	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	
Comentarios:	

2.4.- A cuál de los siguientes grupos demográficos se dirige la acción de vuestro proyecto. Marca los que correspondan. (Respuesta múltiple)

A todas las personas que viven en un lugar determinado. A la comunidad en general <input type="checkbox"/>	Personas que viven con adicciones <input type="checkbox"/>
Niños <input type="checkbox"/>	Personas desempleadas y que encuentran dificultades para buscar un empleo <input type="checkbox"/>
Grupos étnicos minoritarios <input type="checkbox"/>	Personas con discapacidad intelectual <input type="checkbox"/>
Personas con discapacidades físicas <input type="checkbox"/>	Personas con discapacidades psíquicas <input type="checkbox"/>
Refugiados <input type="checkbox"/>	Personas sin hogar <input type="checkbox"/>
Familia <input type="checkbox"/>	Inmigrantes <input type="checkbox"/>
Personas con bajos ingresos <input type="checkbox"/>	Personas mayores <input type="checkbox"/>
Hombres <input type="checkbox"/>	Mujeres <input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	Jóvenes y estudiantes <input type="checkbox"/>
Comentario	

2.5.- ¿Cuánto tiempo has dedicado a la presente iniciativa?

Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 10 a 15 años	<input type="checkbox"/>
Más de 15	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

3.- Financiación y recursos económicos.

3.1.- ¿Cuáles son las fuentes fundamentales a través de las que se obtiene la financiación oportuna para el desarrollo del proyecto? Señala las prioritarias. (Respuesta múltiple).

Fondos propios	<input type="checkbox"/>
Subvenciones públicas	<input type="checkbox"/>
Préstamos públicos	<input type="checkbox"/>
Otras formas de financiación pública	<input type="checkbox"/>
Alianza con otras empresas u organizaciones	<input type="checkbox"/>
Financiación privada	<input type="checkbox"/>
Préstamos de entidades bancarias	<input type="checkbox"/>
Otras formas de financiación	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

3.2.- ¿Cuál es el volumen presupuestario que aproximadamente manejaís?

Menos de 100000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 100000 € y 300000 €	<input type="checkbox"/>
Entre 300000 y 1 millón de €	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 5 millones de €	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 25 millones de €	<input type="checkbox"/>
Más de 25 millones de €	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

4.- Obstáculos y barreras.

4.1.- A continuación nos gustaría que nos indicaras cuales son los obstáculos y/o barreras que encuentras en los proyectos en los que participáis e intervenís: carácter financiero, falta de personal adecuado para el diseño y ejecución de la acción innovadora, brecha digital o tecnológica, falta de integración de la red de actores...

Para ello, ¿nos podrías señalar, considerando la siguiente escala, el nivel de dificultad que representan cada uno de los siguientes aspectos en el desarrollo de vuestros proyectos de innovación social?:

Obstáculo o barrera	Nivel de dificultad		
	Mucha dificultad	Mediana dificultad	Poca dificultad
Falta de personal cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas organizativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de dotaciones tecnológicas precisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de financiación interna (recursos propios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de financiación externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de conocimiento del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de apoyo de las administraciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coste elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falta de información para el desarrollo del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultad para encontrar la cooperación de otros actores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposiciones reglamentarias y normativas rígidas. Trabas burocráticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de una buena práctica en el entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausencia de liderazgo en el proceso de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las condiciones políticas y sociales impiden la posibilidad de desarrollar el proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceso al conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios:			

4.2.- Y desde tu punto de vista, cuáles de los siguientes factores entiendes que son facilitadores de la innovación social. Considera todos aquellos que estimes claves (respuesta múltiple):

Factores	
Capacitación y competencias de las personas implicadas en el proyecto de innovación social	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Cultura Organizativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso del equipo	<input type="checkbox"/>
Estructura organizativa	<input type="checkbox"/>
Presión externa/ cambios del entorno	<input type="checkbox"/>
Recursos y medios disponibles	<input type="checkbox"/>
Apoyo externo para la innovación	<input type="checkbox"/>

Exigencias de los grupos de interés	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar cuál)	
Comentarios:	

5.- Red de actores.

5.1.- ¿Con qué otro tipo de organizaciones participáis en el desarrollo del proyecto de innovación social? ¿Cuál es el número de las mismas? (Respuesta múltiple)

ACTORES		Nº
Empresas	<input type="checkbox"/>	
Organizaciones sin fines de lucro	<input type="checkbox"/>	
Universidad, centros académicos y docentes	<input type="checkbox"/>	
Centros tecnológicos y de investigación	<input type="checkbox"/>	
Administraciones públicas	<input type="checkbox"/>	
No existe ningún tipo de alianza	<input type="checkbox"/>	
Otros (especificar cuál)		
Comentarios:		

5.2.- ¿Se ha generado algún tipo de plataforma de colaboración estructurada para el desarrollo del proyecto de innovación social con el resto de actores que intervienen?

Sí

No

6.- Impacto y alcance de la iniciativa.

6.1.- ¿Se han hecho tangibles los resultados de la iniciativa que se ha llevado a cabo? Señale una de las opciones establecidas

Aún no han sido valorados los resultados obtenidos y en qué medida la calidad de vida de las personas con el desarrollo del proyecto ha mejorado	<input type="checkbox"/>
Los resultados obtenidos son suficientes para suponer que se ha mejorado la vida de las personas, aunque no existe aún una evidencia documentada o una prueba precisa que lo atestigüe	<input type="checkbox"/>
Existe cierta evidencia que muestra resultados tangibles de los programas de innovación social llevados a cabo que inciden en la mejora de la vida de las personas y para los que existe documentación que respalda este hecho.	<input type="checkbox"/>
Existen evidencias tangibles y taxativas que muestran resultados significativos en la mejora de vida de las personas con un apoyo documental sustancial al respecto	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios	

6.2.- ¿Cuántas personas se han beneficiado de la iniciativa?

Menos de 5000	<input type="checkbox"/>
Entre 5000 y 15000	<input type="checkbox"/>
Entre 15000 y 50000	<input type="checkbox"/>
Más de 50000	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios	

7. Capacidad de innovación.

7.1.- ¿En qué medida la iniciativa ha introducido nuevos enfoques u ofrecido nuevas soluciones a los problemas sociales? Señale una opción atendiendo a la escala propuesta.

El enfoque o la solución que se adopta no es nuevo	<input type="checkbox"/>
El enfoque o solución es nuevo en la zona donde se lleva a cabo pero existen otros de similares características en otros lugares	<input type="checkbox"/>
El enfoque o solución aportado es nuevo pero la innovación que se introduce presenta resultados con menos impacto que con la práctica anteriormente seguida	<input type="checkbox"/>
La iniciativa ha supuesto una nueva forma de gestionar y emplear los recursos. Se ha innovado en los servicios y se han aportado nuevas soluciones para la resolución de problemas	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

7.2.- ¿En qué medida la iniciativa ha trascendido las prácticas y los sistemas de resolución de problemas hasta ahora establecidos? Señale una opción atendiendo a la escala propuesta.

Su impacto no es evidente aún en los sistemas y prácticas establecidos	<input type="checkbox"/>
Impacto marginal en las prácticas y los sistemas establecidos	<input type="checkbox"/>
El impacto en las prácticas y los sistemas establecidos se hace evidente	<input type="checkbox"/>
Se han transformado las prácticas y / o sistemas establecidos por completo	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

8. Capacidad de expansión / Replicabilidad.

A continuación, nos gustaría conocer las posibilidades que desde tu punto de vista tiene la aplicación del proyecto de innovación social que desarrolláis en otros ámbitos

8.1.- ¿Cuál es la capacidad de la iniciativa para adaptarse a otros entornos? Señale una opción atendiendo a la escala propuesta.

Las acciones emprendidas quedan restringidas a los beneficiarios iniciales. La iniciativa, dado el carácter del entorno, solo es aplicable a su ámbito.	<input type="checkbox"/>
La aplicabilidad de las medidas introducidas se hace evidente también con su aplicación en las comunidades adyacentes	<input type="checkbox"/>
La aplicabilidad de las medidas ha sido probada en otras regiones	<input type="checkbox"/>
Las acciones emprendidas son aplicables al conjunto del país	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

9. Sostenibilidad.

Seguidamente quisiéramos que nos señalara, atendiendo a la gradación establecida, el condicionamiento que en el desarrollo de los proyectos de innovación social tiene dos aspectos: El condicionante político y legislativo y el condicionante económico y financiero.

9.1.- Político y legislativo

Los cambios en el entorno político o la legislación fácilmente podrían obstaculizar la puesta en práctica de la iniciativa	<input type="checkbox"/>
Los cambios en el entorno político o la legislación podrían socavar la iniciativa	<input type="checkbox"/>
Los cambios en el entorno político o la legislación es poco probable que socaven la iniciativa	<input type="checkbox"/>
La iniciativa que se desarrolla es independiente de los cambios políticos o de legislación que se produzcan	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	

9.2.- Económico y financiero

La iniciativa se encuentra muy condicionada por la financiación de la que se disponga, ya sea propia o del exterior	<input type="checkbox"/>
La iniciativa genera sus propios fondos, pero sigue dependiendo en gran medida de la financiación externa	<input type="checkbox"/>
La iniciativa auto-genera la mayor parte de sus fondos aunque requiere de cierta financiación exterior	<input type="checkbox"/>
La iniciativa es totalmente autosuficiente para su propia financiación.	<input type="checkbox"/>
No lo sé	<input type="checkbox"/>
Comentarios:	