

begirada  
elkartea

# LA INNOVACIÓN

EN EL TERCER SECTOR  
SOCIAL DE EUSKADI





begirada

## LA INNOVACIÓN

EN EL TERCER SECTOR  
SOCIAL DE EUSKADI

begirada  
elkartea

# ÍNDICE

## **1. ANÁLISIS**

- 1.1. Estudio sobre la Innovación Social en Euskadi**
- 1.2. El Tercer Sector Social**
- 1.3. La Innovación Social**
- 1.4. La Innovación Social en el ámbito de los servicios sociales**

## **2. EXPERIENCIA DE LAS ENTIDADES SOCIALES DE EUSKADI EN INNOVACIÓN SOCIAL**

### **2.1. DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

- **DEBILIDADES**
- **AMENAZAS**
- **FORTALEZAS**
- **OPORTUNIDADES**

### **2.2. LAS BUENAS PRÁCTICAS EN EL TERCER SECTOR SOCIAL DE EUSKADI**

## **3. CONCLUSIONES**

## **4. ANEXO**

- 4.1. Enfoque de las organizaciones sociales sobre la Innovación en el Tercer Sector**
- 4.2. Enfoque de las administraciones sobre la Innovación Social en el Tercer Sector**
- 4.3. Reflexiones finales y propuestas**



# 1. ANALISIS

## 1.1. ESTUDIO SOBRE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EUSKADI

Partimos de un trabajo de investigación realizado en el marco de la UPV/EHU por Amaya Baliño, bajo la dirección de los profesores Jon Barrutia y Jorge Gutierrez.

El estudio parte de los debates teóricos sobre la Innovación Social, para pasar a estudiar los factores que la impulsan u obstaculizan, aplicándolo al caso del Tercer Sector Social en Euskadi. Se pretende testar el grado de conocimiento de este tema y su interés, estudiar algunas buenas prácticas, y comenzar a perfilar posibilidades de avance en Innovación Social en el territorio.

Desde un inicio se ha pensado en una metodología participativa, y el propio estudio ha contado con un buen número de entrevistas. Estas reuniones con grupos focales continúan con la dinámica de diagnóstico y trabajo conjunto con el sector.

El Tercer Sector Social, por naturaleza, nace para dar respuesta a necesidades sociales que ni el mercado ni el sector público atienden adecuadamente, y su desafío es mantenerse al día con respecto al entorno en constante cambio. La aparición de nuevos problemas sociales y globales complejos, y sus interrelaciones, les interpelan para crear una visión de futuro y promover los cambios. En esta tarea la Innovación Social se presenta como un concepto interesante, para entidades que, de manera intrínseca, tienen ya un componente innovador.

La Innovación Social es el resultado de conexiones inhabituales, mediante las cuales diseñamos una nueva fórmula de responder a los retos de nuestra sociedad y/o globales, para lo cual se reclaman aproximaciones con una perspectiva teórico-práctica.



La propia delimitación del concepto no es obvia, aunque sí hay diversas orientaciones internacionales, con diferentes matices. Según la Stanford Graduate School of Business, por ejemplo, la Innovación Social es una solución nueva a un problema social, la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. La CEPAL entiende la Innovación Social como nuevos procesos, prácticas, o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas, realizados con participación de la comunidad y los beneficiarios, que pasan a ser actores. La Comisión Europea, una institución clave en este ámbito, hace hincapié en el objetivo de proporcionar ayuda individualizada de alta calidad a la ciudadanía en riesgo de exclusión social, capacitando a los ciudadanos y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Por último, Innobasque señala que la Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas capacitando a los ciudadanos y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración.

En definitiva encontramos un concepto vivo, con algunos elementos comunes, y que puede resultar útil para conseguir los fines sociales de estas organizaciones.

Por otro lado, y pese a no ser muchas veces conscientes de ello, tenemos en Euskadi buenos ejemplos de Innovación Social, que podrían fortalecerse y ampliarse creando espacios o dinámicas conjuntas. Se trataría en este sentido de ver cuáles son los principales problemas y oportunidades que pueden afectar a un proceso de apoyo a la Innovación Social con acciones concretas.

## 1.2 EL TERCER SECTOR SOCIAL

Podemos señalar varias ideas del Tercer Sector Social:

- El Tercer Sector es innovador por naturaleza, aunque no sea consciente de ello. Muchas organizaciones han tenido su origen en la necesidad de ofrecer respuestas a problemáticas nuevas o no resueltas, por lo tanto, en la innovación.

- En general, sin embargo, las entidades carecen de procesos sistematizados que favorezcan la innovación de forma regular.

- Un escenario de crisis invita, de forma natural, a analizar críticamente la propia actividad en su conjunto.

- Las organizaciones que están centradas en la supervivencia probablemente no tendrán el estado de ánimo adecuado para innovar, pero las que han visto su actividad solo parcialmente afectada, necesitan repensarse, volver a reflexionar sobre lo que ofrecen y también sobre cómo lo hacen.

- Esto podría materializarse, entre otras posibilidades, a través de la mejora de muchos procesos de funcionamiento internos, en más iniciativas de trabajo en red efectivas y, por qué no, en fusiones.

- Una de las vías de concreción de la innovación orientada a la mejora de la eficacia y la eficiencia tiene que ver con la adopción de tecnología. La inversión en TIC, sin embargo, se está haciendo esencialmente cuando se percibe un retorno muy evidente o muy fácil de explicar cómo en el caso de las herramientas de gestión de base social, pero se valora bastante menos en otros contextos como por ejemplo en la racionalización del gasto.

Resumen elaborado por J. Albaigés (2012). "Tercer Sector, Crisis, Innovación y TIC" Diálogos sobre Innovación y Tecnología con el Tercer Sector Social, Vol. 22, pp. 35-42.

FORMALMENTE CONSTITUIDAS	PRIVADAS	SIN ÁNIMO DE LUCRO	CON AUTONOMÍA DE GESTIÓN E INDEPENDENCIA
DEDICADAS A LA INCLUSIÓN SOCIAL	<b>IDENTIDAD</b> Organizaciones con vocación transformadora y defensa de una sociedad más justa y participativa		SURGIDAS DE LA LIBRE INICIATIVA CIUDADANA
EL EJERCICIO EFECTIVO DE LOS DERECHOS			COMPROMETIDAS CON LAS PERSONAS Y LA SOCIEDAD
CON VOLUNTARIADO TOTAL O PARCIAL	PARTICIPATIVA	CON DIVERSIDAD DE GRUPOS DE INTERÉS	VINCULADAS CON EL TERRITORIO

*Fuente: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.  
Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2015 (adaptación)*

### 1.3. LA INNOVACIÓN SOCIAL

En base a las definiciones sobre Innovación Social, hablamos de ideas nuevas y más efectivas en productos, servicios o modelos, que simultáneamente cubren o satisfacen las necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones, mejorando la capacidad de actuación de la sociedad al ser una fuente de inteligencia, sostenible y de crecimiento inclusivo. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadores por sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar.

Esto en sí mismo implica que para ser considerada como Innovación Social, debe existir un cambio significativo en un bien o servicio, pero el problema en sí mismo de esta situación es lo cual es de alguna manera relativamente fácil de referenciar en una empresa, pero en lo social dicha evidencia resulta más complicada.

El desarrollo de indicadores tiene un papel importante en la comprensión de la dinámica de la Innovación Social y en el diseño de políticas. Hoy en día, sin embargo, tan sólo unos pocos estudios empíricos tienen como objetivo medir la Innovación Social a través de un desarrollo sistemático de los indicadores.

Señalar, en este sentido, el estudio piloto promovido por Innobasque, Resindex (Índice Regional de Innovación Social) que presenta un conjunto de indicadores de Innovación Social que permite: (i) la estimación de la actividad de Innovación Social a nivel regional, (ii) el diseño de políticas de Innovación Social regional que respondan a estos indicadores y (iii) la evaluación de los factores que pueden impactar en el desarrollo de la Innovación Social a un nivel organizativo.

Siguiendo las definiciones enunciadas con anterioridad por los autores, Mulgan et al. (2007), Morales (2009), Murray et al. (2010), así como la Comisión Europea, e Innobasque, una Innovación Social consistiría en:

- una acción o respuesta endógena o intervención exógena novedosa, a una necesidad social, surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar
- de desarrollo social, entendida como la mejora del bienestar y/o de la cohesión social que a través de un cambio original/novedoso, se produce una situación diferente a la preexistente
- en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles niveles: en producto, en proceso, en la organización, o comercial
- con la finalidad de promover unos objetivos sociales concretos, esto es, la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas, familias, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desprotección y dependencia
- a través de actividades de intervención social, entendiendo por tales los servicios sociales, la promoción del acceso al empleo y cualquier otra orientada a promover la inclusión social de aquellas, incluidas las actividades desarrolladas con esta finalidad en los espacios de interacción entre ámbitos, políticas y sistemas, como los espacios sociolaboral, sociohabitacional, socioeducativo, sociosanitario, sociojudicial o sociocultural, u otros
- y que logra unos resultados, los cuales son medible a través de indicadores objetivables del cambio producido
- generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas)
- y que tiene potencial de ser reproducible, es decir, tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada, lo que podemos denominar emprendimiento.



Figura 2. Síntesis del concepto de Innovación Social.

En conclusión, la Innovación Social supone satisfacer una demanda social o dar respuesta a un reto social; implicando a la sociedad e integrando la visión económica, social y medioambiental, a través de un cambio sistemático, que genera cambios o un nuevo modelo en las interacciones y relaciones entre las instituciones y grupos de interés; y se basa en iniciativas abiertas compartiendo conocimiento, multidisciplinarias, e integradoras de diferentes visiones, participativas y empoderadoras, basadas en la demanda donde el concepto territorio toma valor.



#### **1.4. LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS SOCIALES**

Es preciso realizar una breve referencia a la Innovación Social en el ámbito de los servicios sociales.

Por lo que respecta a la delimitación del ámbito propio de los servicios, la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales de la CAPV, definen como finalidades propias del sistema de servicios sociales (i) la atención a la dependencia y la promoción de la autonomía, (ii) la atención de situaciones de exclusión y la promoción de la integración social, y (iii) la atención de situaciones de desprotección y emergencia o urgencia social.

La inclusión social o la promoción de la solidaridad, la convivencia o la participación social se consideran áreas de interés compartido y de coordinación con otros sistemas y políticas públicas afines o complementarias dirigidas a la consecución del bienestar social.

Por ello, la promoción es abordada como una responsabilidad compartida, en cooperación y coordinación por los diferentes sistemas públicos y no una responsabilidad propia o, al menos, exclusiva de los servicios sociales<sup>1</sup>.

Así, situando a la Innovación Social en el ámbito de los servicios sociales mantenemos

- el origen (exógeno o endógeno)
- el carácter novedoso
- la naturaleza (producto-servicio)
- el medio (el sistema en red)
- el carácter replicable

<sup>1</sup>Véase artículo 5.3. de la Ley 12/2008 de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco.

Sin embargo, en cuanto al resultado, se concreta en la atención de las situaciones de dependencia, desprotección o urgencia y exclusión o riesgo de exclusión social y en la promoción de la autonomía personal y de la integración social, enfocando aquellos mecanismos que faciliten que las personas, familias y grupos mantengan y adquieran capacidades y cuenten con los apoyos necesarios que les permitan integrarse socialmente con la mayor autonomía posible.

En relación a la definición del espacio de la innovación en el ámbito de los servicios sociales, siempre desde el concepto de Innovación Social propuesto, por un lado, no cabe identificar la Innovación Social con la innovación en servicios sociales y, por otro, puede resultar de especial interés impulsar la Innovación Social en el ámbito de los servicios sociales.

En consecuencia, parece de especial interés promover experiencias de innovación en el ámbito propio de los servicios sociales que se ajusten a los distintos aspectos que se han descrito para caracterizar la Innovación Social:

- con el fin de impulsar procesos intensivos en capital relacional desde la colaboración entre los diferentes actores y, entre las administraciones públicas, el Tercer Sector y la comunidad,
- articulando a los diferentes actores sociales, junto a los diferentes planos y dinámicas sociales, a nivel micro y/o macro, a escala local y/o global;
- siendo capaces de generar ideas tanto en el ámbito de la innovación de productos-servicios sociales como de procesos propios de cada sector (administraciones públicas, organizaciones no lucrativas), adaptados a sus características y, en colaboración;
- susceptibles de transformarse en una política, un servicio, una institución o un proceso social nuevo que satisfaga las necesidades de los ciudadanos en materia de servicios sociales o mejore la eficacia de la acción de gobierno, a cualquier nivel, en esta materia;
- reconocidas como originales dada su capacidad de resolver necesidades o problemas sociales con poca burocracia y abiertas, que no pretenden la generación de ventajas sobre competidores, sino la búsqueda de respuestas que puedan generalizarse;
- con una elevada participación de activos intangibles y orientadas a mejorar la satisfacción de las necesidades de integración social con la máxima autonomía posible o, de manera más amplia, a la consecución del máximo bienestar y cohesión social posible desde la colaboración entre diferentes sistemas, políticas y agentes, buscando siempre un impacto social directo (Morales, 2009). "Innovación Social: un ámbito de interés para los servicios sociales" junio, Vol. 45, pp. 151-178



## 2. EXPERIENCIA DE LAS ENTIDADES SOCIALES DE EUSKADI EN INNOVACIÓN SOCIAL

### 2.1. DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

#### DEBILIDADES

- D1.** Falta de cultura innovadora, motivación y factor tiempo
- D2.** Aversión al riesgo
- D3.** Escasez de recursos económicos
- D4.** Falta de autoconvencimiento
- D5.** Falta de experiencia en la Innovación Social

#### FORTALEZAS

- F1.** Misión de la entidad social
- F2.** ADN innovador
- F3.** Equipos mixtos
- F4.** Otros elementos: visión amplia, observación, manejo de los fracasos, networking y capacidad de innovar

#### AMENAZAS

- A1.** Falta de discurso sobre el concepto de Innovación Social
- A2.** Inexistencia de espacios de cocreación
- A3.** Falta de estructuras de financiación
- A4.** Falta de cooperación de stakeholders

#### OPORTUNIDADES

- O1.** Cambios en la sociedad
- O2.** Cambios en el Tercer Sector Social
- O3.** La arquitectura institucional de Euskadi

## DEBILIDADES

### D1. Falta de cultura innovadora, motivación y factor tiempo

Las entidades sociales comparten que las personas que conforman la organización si reúnen las capacidades técnicas y que la dificultad reside en la cultura innovadora, en la motivación y en la variable tiempo.

En cuanto a la cultura innovadora, la debilidad se encuentra en las personas que desarrollan los proyectos y la entidad requieren una cultura, un aprendizaje, o saber, la puesta en marcha de nuevos procesos, y un carácter muy proactivo, emprendedor, y de asumir riesgos, dado que la incertidumbre se mantiene hasta el resultado final de los proyectos.

Esto es consecuencia de que tradicionalmente, la innovación se asocia como un término propiedad del mundo empresarial avanzado y esa cultura de la sociedad en la que se liga innovación y emprendimiento a las empresas, excluye el término del ámbito de las entidades sociales.

Atendiendo a la motivación, éste es el elemento que impulsa a las personas. La creatividad y la capacidad de un modo de pensar de manera diferente van unidas estrechamente a la motivación, de manera que, una persona, por mucho que tenga las capacidades para innovar socialmente, si no está motivada va a ser menos proclive a la creación de ideas innovadoras.

En referencia a la variable tiempo, es un factor indispensable a la hora de innovar socialmente. En el seno de las entidades es un recurso muy escaso y el obstáculo con el que se encuentran es su disposición y gestión eficiente, ya que no disponen de tiempo para pensar ni para imaginar las cosas de otra manera.

Dado el volumen y la carga de trabajo de las organizaciones sociales, el tiempo disponible para generar espacios y encuentros que fomenten Innovación Social es muy limitado.

Sin embargo, todas ellas son conscientes de la necesidad y dedicación de tiempo a la Innovación Social con medio para generar nuevas respuestas novedosas a las necesidades sociales.

## **D2. Aversión al riesgo**

El error puede aparecer en las entidades sociales, puesto que es el resultado de una incertidumbre inherente al trabajo. Por la cantidad de stakeholders y su aplicación en causas sociales, la combinación particular de necesidad, personas y problemas en situaciones complejas presenta un riesgo permanente.

Estos errores los mitigan habitualmente con mejores prácticas de seguridad y gestión del riesgo, si bien la imprevisibilidad de la situación conlleva que tales fracasos en ocasiones sean inevitables.

Ante esta situación, el aprendizaje de los fracasos en entornos que cambian a gran velocidad y la mejora es un diferenciador clave. Este aprendizaje no consiste en evitar cometer errores, sino en aprender de ellos y corregirlos rápidamente. La capacidad de admitir el fracaso les sirve para asumir riesgos y experimentar.

Para las entidades sociales, en el momento en el que dejan de correr riesgos e innovar, es el momento en el que se quedan atrás. Al final, reconocen que sus éxitos son más recordados que sus fracasos, y los errores cometidos mejoran sus éxitos.

Los fracasos son inevitables y continuar repitiendo y aprendiendo de ellos es un ciclo que cada organización social integra en su día a día.

El miedo y la incertidumbre son dos circunstancias que asumen y conviven con ellas. Son dos barreras que tratan de superarlas de la mejor manera posible. Conocen y comprenden que el fracaso puede ser un maestro y que la mayoría de las veces les proporciona beneficios.

Por ello, las entidades sociales entienden que, en último término, tienen éxito en la Innovación Social cuando van más allá de la detección y del análisis de fracasos, y si, en su lugar, generan fracasos de los que aprenden. Para éstas, aprender de los fracasos significa tener el coraje y la confianza de admitir que son inevitables y comprender que su pleno propósito, y por lo general, toman tiempo para aprender de ellos y para transformar el fracaso en aprendizajes que les permiten crecer.



### **D3. Escasez de recursos económicos**

Las estructuras de financiación determinan las posibles fuentes o medios que tiene la organización para obtener recursos financieros, así como el uso de su capital para motivar a los grupos de interés internos y externos.

En las entidades sociales, la aportación de recursos se realiza preferiblemente mediante la autofinanciación a través de los socios promotores o personas voluntarias, inversores o promotores sociales. Asimismo, cuentan con financiación pública y ocasionalmente, con recursos privados.

No obstante, los recursos económicos no suponen una barrera sustancial a la hora de innovar socialmente, al entender que la dificultad no se halla en los recursos económicos, sino más bien en el pensar de manera novedosa que permita la creación de una idea innovadora. Esto significa que, de nada sirve tener recursos financieros si no cuentan con una propuesta original.

Ahora bien, el primer paso es tener la idea innovadora y, en segundo lugar, se ha de contar con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la misma, por lo tanto, son los elementos indispensables y posibilitadores de la materialización práctica de la Innovación Social.

### **D4. Falta de autoconvencimiento**

Las organizaciones sociales tienen bien definida la misión, visión y valores de la organización, junto con los objetivos y el plan estratégico para la consecución de los mismos, y los recursos con los que cuentan.

A su vez, tienen determinada la estructura de la organización y su ámbito de actuación con unos objetivos correctamente delimitados y con una metodología necesaria para la consecución de los mismos.

Generalmente, las entidades sociales confían en el equipo directivo y su forma de trabajo se basa en equipos multidisciplinares, de forma conjunta y coordinada para que cada persona puede tener la mejor respuesta posible a sus necesidades, tratando de alejarse de los sistemas jerarquizados, ya que lo esencial son las personas y la lógica social.

No obstante, algunas entidades sociales muestran una falta de autoconvencimiento y autoestima de su capacidad. Esa creencia de que no son capaces de dar soluciones innovadoras se presenta como un obstáculo que, en ocasiones, les es complicado superar.

### **D5. Falta de experiencia en Innovación Social**

La falta de conocimientos especializados en prácticas y metodologías de Innovación Social supone obstáculo para las organizaciones sociales cuando tratan de innovar.

Consideran que la Innovación Social es un concepto muy abstracto y de ambigua aplicación, puesto que hay una falta de delimitación del término en su generalidad.

Unido a ello se une la falta de expertos que se dediquen de manera específica a la Innovación Social a quienes se pueda consultar.

En este sentido, consideran que no existe un espacio al acudir y que ayude a innovar socialmente.

## AMENAZAS

### A1. Falta de discurso sobre Innovación Social

Muchas entidades sociales tienen un concepto un tanto difuso del término Innovación Social. A pesar de ello, gracias a la experiencia práctica han sido conocedoras de que su organización realiza prácticas innovadoras socialmente.

Su misión es detectar necesidades sociales y dar respuesta a las mismas. Las necesidades sociales van evolucionando durante el tiempo, e innovan dentro de esa detección de necesidades sociales vinculadas a su misión de atención a personas en situación de exclusión o en riesgo de exclusión. Por ello, innovar socialmente es una característica intrínseca a ellas, desarrollada desde el hacer práctico.

No obstante, las Entidades Sociales aprecian la necesidad de generar un discurso que sea admitido socialmente y de sistematizar el concepto de Innovación Social, en la que el Tercer Sector Social, las redes, universidades, instituciones y demás agentes de la sociedad formen parte del mismo, con el objeto de facilitar su aplicación.

### A2. Inexistencia de espacios de cocreación

Las Entidades Social afirman que no existen espacios en los que se apoye y guíe el pensamiento creativo y la creación de proyectos innovadores socialmente.

En este sentido, consideran la necesidad de crear espacios conjuntos autosostenibles, surgidos desde la propia iniciativa de las entidades sociales que conforman el Tercer Sector Social, en los que forme, apoye y guíe en el aprendizaje y la experimentación a innovar sociablemente y en la creación de proyectos innovadores socialmente. En otras palabras, una incubadora o laboratorio de Innovación Social en el que se apoye al desarrollo de la Innovación Social, en los que el liderazgo para la formación de esas personas recaiga en personas del Tercer Sector Social, así como otros agentes de la universidad, centros de investigación; con el objetivo de convertirse en un referente surgido desde propio Tercer Sector Social.

### A3. Falta de estructuras de financiación

En cuanto a los recursos de las instituciones públicas afirman que son escasos, y que apenas existe apoyo institucional para la Innovación Social. Es más, los grandes instrumentos de financiación no son herramientas para innovar socialmente, ya que exigen mucha burocracia y la obtención de unos resultados medibles. Por consiguiente, no es posible contemplar proyectos innovadores socialmente, dado que la incertidumbre en este tipo de propuestas juega un papel fundamental.

Asimismo, uniendo esta idea con la propia arquitectura institucional de cada territorio, las diferencias son notables en atención al grado de centralización de las administraciones, diferencias que están ligadas al tejido de cada localidad, provincia, comunidad, en el sentido de que, las zonas más industrializadas destinan más los recursos para la financiación de proyectos innovadores socialmente, que las zonas más rurales.

En referencia a los recursos privados, existen empresas que promueven convocatorias multifactor, las cuales obligan a establecer lazos con otros agentes mediante colaboraciones y alianzas, garantizando que ese proyecto sea innovador socialmente y de impacto medible.

## A4. Falta de cooperación de los stakeholders

Ello hace referencia a la combinación de su conocimiento interno con el externo para llevar a cabo los proyectos de Innovación Social; y es en este contexto, en el que las universidades y centros de investigación cobran especial relevancia dentro del ecosistema de agentes con los que se relaciona la organización. En cierto sentido, la innovación abierta incorpora inteligencia colectiva.

Sin embargo, las entidades sociales muestran una falta de colaboración e involucración por parte de todos los stakeholders, colaboración que, si se materializase, las repercusiones y repuestas sociales serían transcendentales.

## FORTALEZAS

### F1. Misión de la Entidad

La misión es un factor diferenciador clave para las entidades sociales dado que es el que impulsará el éxito de la Entidad Social. El hecho de definirla proporciona una orientación y la explicación del propósito o razón de ser.

Ser una organización social verdaderamente basada en la misión significa que todas las decisiones clave pueden ser relacionada con la misión, con la razón de ser. Basarse en la misión exige que todos los miembros de la entidad social piensen continuamente.

Esa continua acción de pensar debe centrarse en la innovación para hacer avanzar la misión, puesto que la misión es la principal motivación para la existencia de cualquier organización social. En este sentido, el factor esencial para el desarrollo de una cultura de la innovación excepcional sólo será palpable cuando la innovación tenga lugar de forma coherente con los elementos constitutivos y la misión de la organización, por lo tanto, para la organización social, la innovación debe considerarse como una idea nueva que responde a un objetivo social que funciona de una forma efectiva.

Esto se refiere a que la innovación social consiste en una idea transformadora que funciona y crea valor social y dada la importancia y la demanda de dicha innovación transformadora, la decisión de innovar debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. Esto es, ser innovador integra dos factores: la idea innovadora y su aplicación práctica. Además, las organizaciones tienen que otorgar un gran valor a la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso; es decir, que la generación, selección e implementación de ideas que se convierten en realidad deben producir el máximo valor social.

Por ello, la Innovación Social es una variable consustancial a la misión de la entidad, puesto que es el medio para la consecución de su misión, y, por ende, para la generación de oportunidades sociales.

### F2. ADN innovador

La innovación debe ponerse en marcha desde la creencia de que cada persona de la organización puede aportar ideas susceptibles de crear el cambio. Si bien es verdad que, una sola idea podría perder su poder con rapidez, la construcción de una idea partiendo de otra, crea una base sólida para seguir construyendo.

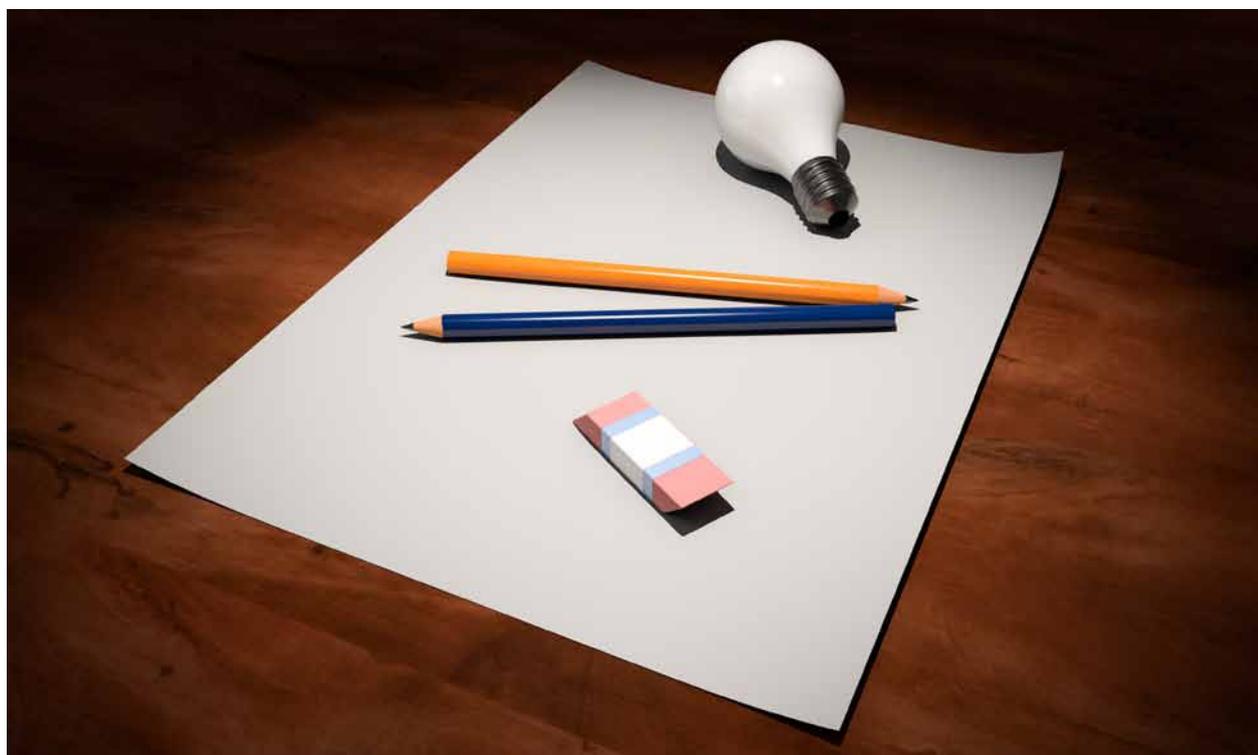
La innovación debe formar parte del ADN de las personas, equipos y las organizaciones sociales.

Aplicando a un nivel personal, se puede aprender a tener una mentalidad innovadora. Si se usa del modo adecuado, la organización se convierte en ese entorno seguro para personas de diferentes procedencias y personalidades donde pueden reunirse y trabajar hacia un objetivo y una dirección comunes.

El hecho de facilitar la libertad necesaria y de estructurar los equipos sobre la base de los puntos fuertes de cada miembro en materia de innovación, pueden dar lugar a generar creatividad que, a su vez, pueden llevar a productos y servicios innovadores capaces de cambiar la sociedad. Por consiguiente, es en el interior de las organizaciones sociales donde reside realmente la gran responsabilidad de adaptar un marco de trabajo innovador. Estas organizaciones son las que tienen la capacidad de aportar una influencia positiva directa y transformar los mayores desafíos sociales y ambientales a los que hoy nos enfrentamos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones sociales sepan cómo innovar.

En esta línea, dicha capacidad innovadora de las Entidades Sociales está presente en todos los procesos de mejora continua que se materializa en la creación de grupos de trabajo innovadores y en la colaboración junto a otras entidades y organismos, públicos y privados para ampliar el alcance y la eficacia de los fines que buscan.

Éstas innovan socialmente desde la creencia de que cada persona de la organización aporta ideas susceptibles de crear el cambio y muestran que la innovación ya existe y que las personas, los equipos y las organizaciones de todo el mundo ya están comprometidas con la creación de soluciones diferentes.



### **F3. Equipos mixtos**

El equipo humano de las organizaciones sociales está formado por una plantilla multidisciplinar de profesionales con una amplia experiencia y formación técnica centrados en la persona y sus necesidades, y comprometidos con la formación continua y la innovación de distintos

campos, así como con el apoyo de personas voluntarias con perfiles diversos que les ayudan a dar una mayor calidad y calidez de la atención que proporcionan.

A pesar de que el hecho de que contar con personas voluntarias puede suponer un obstáculo para la Innovación Social, las entidades sociales comparten que los voluntarios suponen una ventaja, ya que aportan virtualidad y creatividad, competencias clave para la generación de ideas innovadoras.

#### **F4. Otros elementos: visión amplia, observación, experimentación, manejo de los fracasos y redes de colaboración o networking y capacidad de innovar.**

En primer lugar, tienen una visión amplia.

Esta opinión se refiere a que las entidades innovadoras tienen la capacidad de ver las situaciones desde ángulos diferentes, es decir, de sumergirse en los pequeños detalles de un problema y de tomar distancia para tener un enfoque más general, dada la naturaleza del trabajo que realizan.

A su vez, la dirección en estas organizaciones tiende a ser cada vez más participativa y empática, lo que les permite adaptarse al contexto local y acercarse a cada situación concreta.

Dicha capacidad de moverse en diferentes escenarios, de tomar distancia y equilibrar las demandas de los diferentes grupos, y de adaptación a diferentes ópticas, les permite asociar más fácilmente hechos e ideas en soluciones creativas.

En segundo lugar, la observación es una de las herramientas más valiosas que posibilitan la Innovación Social.

El Tercer Sector Social se enfrenta a relaciones con un desarrollo a largo plazo, en los que el resultado buscado suele ser de carácter más personal.

El proceso de innovación se basa en una profunda comprensión del contexto de implicación y de la sociedad. La mayoría de las organizaciones sociales son grandes observadoras y sensibles ante las situaciones que no funcionan correctamente, y esta percepción a través de la observación y la empatía es la que les capacita continuar innovando socialmente.

Muestran interés por descubrir lo que llega de un modo natural a las personas y esa habilidad les ayuda a replantearse de nuevo un problema de otro modo que, con las percepciones y las reflexiones correctas, crean nuevas soluciones.

De hecho, una observación inteligente les ayuda a descubrir las necesidades, las aspiraciones y problemas profundos de las personas observadas y así, generan oportunidades de innovación en sus ámbitos de actuación.

En tercer lugar, la experimentación y la repetición son dos términos que las entidades manejan para innovar socialmente. Probar nuevas experiencias, descomponer las ideas y permitir que vuelvan a surgir o crear prototipos y experiencias pilotos son las herramientas que los innovadores usan para experimentar.

La experimentación les proporciona datos y el diseño de prototipos les permite obtener datos antes de haber arriesgado o de darse cuenta de que la repercusión ha sido insignificante.

De hecho, la repercusión es una de las mayores preocupaciones para la mayoría de las organizaciones sociales, especialmente cuando la financiación se dirige a iniciativas que puedan demostrar que están marcando la diferencia.

En cuarto lugar, consideran sustancial el manejo de los fracasos.

Innovar supone tomar riesgos, y esos pueden llevar a la inevitabilidad del fracaso.

El fracaso es una variable con la que conviven las entidades sociales, dado que trabajan, a menudo, en entornos cada vez más inciertos.

Son conscientes de que, si los fracasos son el resultado de experimentos atentos, generan una valiosa información, y esa la comprensión de las causas y contextos del fracaso, les permiten avanzar a la cultura del fracaso y les ayuda a aprender de esta.

Por ello, entienden que es fundamental mantener una cultura que les ayude a detectar, analizar y experimentar con el aprendizaje mediante el fracaso en sí mismo.

No obstante, este factor representa una dificultad a la hora de innovar, como veremos más adelante.

En quinto lugar, es fundamental compartir todo mediante el establecimiento de redes.

Tener una idea es el inicio de la Innovación Social. No obstante, para dar forma a las ideas, es necesario contrastarla con los pensamientos e ideas de los demás. Al compartir ese conocimiento, les permite obtener una perspectiva y visión diferente, obteniendo un resultado más completo.

Este concepto de contraste y compartir ideas es una herramienta de desarrollo interno de las entidades. El valor de hablar e interactuar con distintas organizaciones que aportan sus conocimientos y perspectivas únicas es un recurso que les permite innovar.

El networking de ideas, la importancia de personas en sistemas y de generar ideas colaborativas y en red, tanto desde dentro de la entidad como desde fuera crea un nuevo estilo de trabajo que es esencial para innovar socialmente.

El reflejo de esta idea se materializa en que las entidades sociales forman parte de distintas redes de colaboración y generan espacios para compartir conocimientos y experiencias.

Sin embargo, es preciso señalar que dicha colaboración en ocasiones se ve mermada por el miedo a generar competidores que les hagan perder esa idea innovadora.

En último lugar, una de las cuestiones clave para innovar es tener o construir esa capacidad.

La definición del problema o la necesidad, el análisis de sus causas e interrelaciones, la búsqueda de soluciones y alternativas constituyen un proceso en donde la creatividad emerge como un elemento esencial para que el resultado sea una innovación.

Consideran imprescindible hacer asociaciones y tener un pensamiento creativo para darse cuenta de que no hay ninguna virtud especial en hacer las cosas de la misma manera en que se han venido realizando y añaden que la gestión de la Innovación Social empieza por la creación de un ambiente o entorno de trabajo que la favorezca y la haga posible, es decir, tratan de generar un clima organizativo para la innovación y la creatividad.

## OPORTUNIDADES

### 01. Cambios en la sociedad

La sociedad ha sufrido profundas transformaciones que han debilitado el Estado de Bienestar en las últimas décadas, y ello ha generado una crisis de confianza en las instituciones del sistema que fueron capaces de dar respuesta a los desafíos sociales.

El detrimento del Estado enfatiza la función protectora de las entidades sociales. Como consecuencia de ello, las organizaciones sin ánimo de lucro tratan de dar respuesta a las necesidades de las personas implicadas en la transformación social.

En este sentido, la Innovación Social y el desarrollo de estrategias innovadoras cobran relevancia y su fundamento reside en el avance hacia un nuevo modelo de desarrollo económico y social en el marco del modelo social.

De esta manera, la consideración de la Innovación Social como un aspecto central de la Entidades, entendida como la necesidad de continuar innovando en el ámbito de los servicios sociales garantizando respuestas ajustadas a las nuevas y cada vez mayores necesidades sociales.



A su vez, la necesidad de preservar e impulsar la función de innovación en ámbitos en los que resulta imprescindible combinar la asunción de la responsabilidad pública con la existencia de una sociedad civil plural y activa, con capacidad de realizar propuestas y articular respuestas (respuestas solidarias, proyectos educativos, iniciativas culturales...) en colaboración; particularmente, en un contexto de consolidación de un sistema de servicios sociales de responsabilidad pública, garantizando la innovación desde el propio sistema público así como la respuesta a nuevas necesidades desde el sector privado social.

La oportunidad de definir algunas orientaciones y estrategias que puedan ayudar a conformar posteriormente una estrategia de I+D y un sistema de innovación dentro del sistema público de servicios sociales, desde la colaboración entre agentes.

## **O2. Cambios en el Tercer Sector Social**

El Tercer Sector Social se encuentra con ciertas limitaciones que ha de tener en cuenta, esto es, la competitividad, colaboración y competencia.

Los fondos públicos no son ilimitados y surgen nuevos agentes potencialmente competitivos que ofrecen otras formas alternativas para afrontar las causas sociales las consecuencias pueden ser diversas: la colaboración entre entidades o cierto ambiente de competitividad y hostilidad.

La Innovación Social posibilita a las entidades sociales la consecución de su misión, es decir, la resolución de los problemas sociales a través del uso intensivo de capital intelectual en su vertiente humana y relacional, su tendencia a la difusión abierta.

La innovación es, por tanto, un recurso inestimable para el aumento de la competitividad de los territorios, de la sociedad e incluso de las instituciones.

Como bien se ha señalado, el Tercer Sector Social nace para dar respuesta a las necesidades sociales y para cumplir su misión, ha de adaptarse a los nuevos cambios sociales, incorporando nuevas técnicas de gestión, nuevos instrumentos y nuevas estrategias de actuación.

A tal efecto, la Innovación Social es el eje de funcionamiento estratégico de las organizaciones sociales que les posibilita seguir planteando soluciones a los problemas sociales.

### **03. La arquitectura institucional de Euskadi**

La propia arquitectura institucional de Euskadi, así como las características institucionales y la vinculación al territorio, suponen tres elementos facilitadores de la Innovación Social en las Entidades Sociales.

La competencia del empleo se encuentra transferida a las comunidades autónomas, de manera que, son las administraciones territoriales las que gestionan dicha competencia y a su vez, nuestro territorio se caracteriza por ser una de las Comunidades Autónomas menos centralizadas.

En este sentido, se aprecian diferencias en cuanto al apoyo institucional que reciben las entidades, el cual depende del tejido o solvencia económica de cada comunidad autónoma. Es decir, las comunidades más industrializadas, los recursos que destinan a este tipo de proyectos son superiores que las comunidades con una cultura más rural o primaria, recursos que son esenciales para el fomento de ecosistemas propicios innovar socialmente y el apoyo técnico y económico para el desarrollo de los proyectos por parte de las administraciones.

Con base en ello, Euskadi es uno de los territorios que más apoyo institucional dispone en lo que se refiere a Innovación Social.

## **2.2. LAS BUENAS PRÁCTICAS. EN EL TERCER SECTOR SOCIAL DE EUSKADI**

Desde su punto de vista práctico, las entidades sociales del País Vasco entrevistadas, consideran la Innovación Social como un aspecto posibilitador de generar respuestas ajustadas a las nuevas realidades en el ámbito de los servicios sociales.

Por ende, si no son capaces de responder a los nuevos desafíos y, a su vez, si no son capaces de comunicar o llegar a la ciudadanía de otra manera, dejan de ser relevantes para la sociedad.

La experiencia les demuestra que la Innovación Social conlleva cambios en la forma de pensar y de hacer, así como la incorporación de metodologías innovadoras, dando lugar a un nuevo modelo propio de desarrollo.

Todo ello, supone una variación en sí misma, que mira por la inclusión, la equidad, la justicia y la redistribución de los recursos, promoviendo el cambio e impulso hacia una sociedad, un modelo y unas organizaciones sostenibles e inclusivas, que garanticen el bien común para el conjunto de la ciudadanía.

El interés en innovar socialmente surge de las preguntas que se plantean en los grupos multidisciplinares de las organizaciones sociales y del deseo de hacer el trabajo y alcanzar su misión de forma más satisfactoria, atendiendo al contexto y a los nuevos desafíos, con el fin último de conseguir un mundo más sostenible, equitativo, justo e inclusivo.

A continuación, se presenta una tabla resumen en la que se recogen algunas experiencias llevadas a cabo por las Entidades Sociales que se ha considerado interesantes a destacar.

Tabla 1. Experiencias de Entidades Sociales del País Vasco.

ENTIDAD SOCIAL	ÁREA DE ACTUACIÓN	TIPO DE INNOVACIÓN	INNOVACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN
Alboan	Educación de calidad, desarrollo económico-productivo sostenible y equitativo, acción humanitaria en crisis recurrentes y democracia a favor de las personas excluidas.	Servicios	Educación	Nueva metodología por proyectos para los centros educativos, es decir, un cambio metodológico en la propuesta educativa. Cambios en el trabajo de acompañamiento en el ámbito de la co-educación y la equidad.
Goiztiri	Acompañamiento a la inserción socio laboral de personas en situación o riesgo de exclusión y promoción de procesos personales de incorporación que mejoren la calidad de vida y el grado de autonomía.	Bienes y servicios: Financiera y comercio	Sistema de alquiler de inmuebles - inmobiliaria social  Agricultura ecológica	Inmobiliaria social en la que la entidad alquila pisos a los propietarios y ésta los subarrienda a las personas en situación o riesgo de exclusión social, es decir, actúa de intermediario.  Estructura productiva que trabaja en el mercado ofertando bienes y servicios (Limpieza de oficinas, servicio doméstico y distribución a través de bolsas personalizadas directamente en su explotación de Larrabetzu con verduras recién recogidas).
Gizakia	Servicios de calidad, a medida, que aportan el valor añadido de la experiencia y la multidisciplinariedad en adicciones para personas drogodependientes y familias, prevención en adolescentes y familias, inserción laboral para personas excluidas del mercado laboral, y asesoramiento y formación para la población en general	Organizativa	Aglutinación y cooperación conjunta con las personas beneficiarias de los servicios en la búsqueda de soluciones innovadoras	Organización centrada en las personas y sus necesidades, de manera que el trabajo se realiza de forma conjunta y coordinada para que cada persona pueda tener la mejor respuesta posible a sus necesidades
Koopera	Capacitación de las personas a nivel profesional, mejorando su empleabilidad, impulsando su cualificación técnica y su inclusión social	Servicios: medioambiental Organizativa	Reciclaje-economía circular	Recogida y reciclaje de la ropa favoreciendo el desarrollo sostenible y la creación de puestos de trabajo estables para personas en situación de exclusión social. Bolsa de empleo dirigida a todas las empresas que quieren incorporar en su plantilla a trabajadores resolutivos e innovadores.
Saregune	Servicio de capacitación de las personas y uso social y comunitario de la tecnología	Servicios: Tecnológica	e-inclusión	Capacitación de las personas en el sector de las nuevas tecnologías, servicios que son llevados a cabo por las personas que han finalizado las formaciones para el empleo con una contratación laboral.

Fuente: elaboración propia.

### 3. CONCLUSIONES

Las entidades sociales, en cuanto al concepto de Innovación Social, son más precursoras en la práctica que en el discurso. Ello se trasluce al conocimiento del concepto de Innovación Social derivado de sus experiencias prácticas, esto es, un conocimiento inductivo basando en la óptica del desarrollo de actividades sociales innovadoras.

No obstante, se aprecia la necesidad de generar un discurso admitido socialmente y sistematizar la Innovación Social en la que el Tercer Sector Social, redes, universidades, instituciones y demás agentes de la sociedad formen parte de la misma con el objeto de facilitar su aplicación.

Esta idea lleva a hablar de la falta de cooperación e implicación entre los diferentes agentes de la sociedad.

A pesar de que la colaboración interna es la fuerza esencial de la Innovación Social, los sistemas, también se pueden ampliar compartiendo la carga con otros agentes afines a largo plazo.

Las entidades sin ánimo de lucro con más éxito son aquellas que funcionan desde el enfoque en red y demuestran ser más eficientes y sostenibles. Conciben sus organizaciones como nodos dentro de una amplia red que gira en torno a misiones y valores compartidos, donde más que centrarse en alianzas a corto plazo con organizaciones superficialmente similares para llevar a cabo un único programa, intercambian algunos recursos y atraen financiación, y estas entidades sociales en red, que forjan alianzas a largo plazo con homólogos de confianza abordan sus servicios de manera más satisfactoria.

En este sentido, la idea de la red de las entidades sociales es una alternativa para superar los problemas de cada una de ellas y unir esfuerzos para crear soluciones innovadoras y, gracias a dicha colaboración y al compartir experiencias, es el valor añadido que les posibilita avanzar en la Innovación Social.



Sin embargo, existe, en primer lugar, la necesidad latente de crear espacios conjuntos surgidos desde la iniciativa propia del Tercer Sector Social, en los que se apoye y guíe el pensamiento creativo y la creación de proyectos innovadores socialmente y, en segundo lugar, la necesidad de involucrar a todos los agentes de la sociedad; dos elementos que las organizaciones sociales muestran como obstáculos a la Innovación Social, unido a la falta de recursos institucionales.

En esta línea, la sociedad se ve inmersa en profundas transformaciones y son las entidades sociales, las que gracias a sus respuestas innovadoras dan soluciones a las mismas. Si bien es cierto, la Innovación Social requiere la interacción de múltiples actores y el surgimiento de otros

nuevos como la riqueza de capital humano y relacional, así como la generación espacios de colaboración latente y sinergias, dado que la Innovación Social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza entre todos los agentes de la sociedad.

Por ello, es imprescindible crear espacios de experimentación desde el Tercer Sector Social y generar dinámicas para la investigación, transferencia y desarrollo de proyectos de esta índole que impliquen la solución de problemas sociales, involucrando a todos los stakeholders y actores de la sociedad con el fin de visualizar un impacto sobresaliente.

En definitiva, todos somos parte de esta realidad, y que ésta progrese depende de nuestras acciones en conjunto. "No existe una mejor prueba del progreso de la civilización que la del progreso de la cooperación" (John Stuart Mill, 1806-1873).

## 4. ANEXO

La innovación es un tema muy presente en las Instituciones y Organizaciones sociales del País Vasco.

Presenta una amplia interpretación de enfoques, campos y definiciones.

Las Entidades sociales ponen el acento de la innovación en la transformación social aunque, a la hora de concretar, resulten difusos el hacia donde y para qué de esa transformación.

Hay cierto salto entre el conocimiento y la percepción sobre Innovación Social entre las ONGD, donde no está muy presente, y el resto del Tercer Sector Social, donde está más incorporado en distintos niveles, incluso en estrategias.

Predomina el concepto de innovación asociado a ámbitos empresariales o de competitividad, más aún en el ámbito de las ONGD que en el de las Entidades del Tercer Sector de Intervención Social. En este sentido, no suele hablarse en términos de innovación si no más frecuentemente de creatividad, mejora... aunque se reconoce la importancia de innovar y de acercarse a otros colectivos por parte de las ONGD.

Hay muy buenas experiencias de innovación en la práctica y siempre se ha innovado mucho más que practicar la reflexión sobre el tema.

Con frecuencia resulta difícil diferenciar entre innovación y mejora.

Es claro que no todo el sector innova. Se considera que no siempre es necesario innovar, y que hay cosas que deben seguir haciéndose tal cual.



## **4.1. ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES SOBRE LA INNOVACIÓN EN EL TERCER SECTOR:**

- Llegar a un público diferente.
- En la innovación tratamos de ser concretos, no somos teóricos de nada. Dar respuestas nuevas a las cuestiones nuevas que van surgiendo es innovar.
- Nuevas formas de hacer que transformen, tengan mayor impacto, que aporten valor añadido y que sean replicables.
- Un concepto compartido de abordar problemas sociales, con una respuesta intensiva en capital relacional (trabajo en red), original y replicable, adaptándola al territorio, aunque la replicabilidad no siempre sea posible dependiendo del contexto.

Cuestiones que caracterizan la Innovación en el Sector Social

Innovar para transformar sin perder la identidad y la misión.

Somos emprendedores, no empresarios. Tenemos un código ético.

A las Entidades Sociales nos faltan herramientas tecnológicas para poder innovar.

Algunas entidades hacemos la innovación siempre en red, porque no tenemos recursos para hacerlo solas. Y lo hacemos siempre buscando la transformación social.

Se plantea la necesidad de contar con tiempo para esto, y el peligro de caer en las urgencias y no dedicar tiempo a lo estratégico.

Es claro que no todo el sector innova. Se considera que no siempre es necesario innovar, y que hay cosas que deben seguir haciéndose tal cual.

Respecto a la promoción de la innovación en el sector social, la administración no entiende por innovación lo mismo que las Entidades Sociales. Marca unas líneas y si no estás en esas líneas no tienes nada que hacer. Lo mismo con los ritmos.

La administración muchas veces entiende la innovación de limitada a lo ambiental, lo tecnológico... y dificulta acudir a convocatorias en esta línea. A esto se suma el caso ya citado de temas que no atañen directamente a un único ámbito, y que a veces no se abordan correctamente. Un ejemplo práctico el que se contempla en los ámbitos "mixtos" o casos fronterizos entre la Administración y las Entidades, a los que nadie da respuesta o presenta muchas dificultades, como por ejemplo los jóvenes sin papeles no escolarizados: es responsabilidad de Educación, Acción Social...

Importante debilidad por la escasa representación del Tercer Sector en las mesas y espacios decisorios o consultivos conjuntos (frente a sindicatos y patronal por ejemplo). Necesidad de trabajar en esta línea incorporándose a espacios con capacidad de incidencia creciente.

La colaboración entre Entidades se vive como aspecto clave y constitutivo de las Organizaciones que conforman el Tercer Sector Social de Euskadi.

Por eso sorprende y molesta que, en ocasiones, las administraciones promuevan una competencia entre las Entidades Sociales, con las formas de las convocatorias.

## **4.2. ENFOQUE DE LAS ADMINISTRACIONES SOBRE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL TERCER SECTOR**

Las Administraciones mantienen en sus Áreas y Departamentos de Asuntos Sociales una atención a la innovación en todos sus niveles (local, foral y autonómico).

Además de fomentar la innovación en las Entidades que apoyan, procuran tener, al menos, un proyecto propio que en cada Institución se concrete en una o varias experiencias innovado

ras que poder mostrar.

La Gobernanza participativa es considerada un ejemplo relevante de Innovación Social, aunque no se la tenga en esa consideración en todos los ámbitos y momentos.

Se va avanzando en una gobernanza colaborativa con el Tercer Sector.

El Tercer Sector puede entrar en gestión, aunque presenta una realidad muy heterogénea, tanto a nivel territorial como de Organizaciones.

Hay un desconocimiento general del Tercer Sector y su aporte a todos los niveles.

Lo que se hace también es un discurso.

Existe colaboración pero cada parte debe asumir el papel que le corresponde. Aunque las decisiones corresponden a lo Público, el Tercer Sector tiene un conocimiento de la realidad impresionante que debe tenerse en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Ha habido momentos de tensiones y desencuentros aunque ahora se está colaborando bien.

El Tercer Sector debe dejar de ver a la Administración como mera financiadora y la Administración verles también como gestores. Abrir caminos en la participación en la toma de decisiones, que no sólo tienen que ser desde lo público (la financiación tampoco es sólo pública).

Es necesario cambiar la mirada y el relato.

Una de las debilidades muy importante es la resistencia al cambio de las Organizaciones Sociales.

Organizaciones Sociales que nacen para servir y con el tiempo se transforman en luchadoras por la supervivencia. Mantenerse se convierte en un objetivo prioritario que desvirtúa su naturaleza y sentido. Se entiende, pero es un problema.

¿Quiénes son los agentes de la Innovación Social? El ecosistema en la Innovación en Ciencia y Tecnología está perfectamente definido. En lo social está en precario.

Es un sistema muy joven definido en la Ley del Tercer Sector Social de Euskadi, con poco más de un año transcurrido desde su publicación.

Desde hace un tiempo se viene avanzando en **Innovar para la transformación Social**.

Se ha realizado un trabajo interinstitucional, promovido por Innobasque.

Está a punto de presentarse la publicación y con ello se pretende ir construyendo un marco.

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueden suponer una oportunidad para impulsar todo esto.



### 4.3. REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTAS

- La Innovación en el Tercer Sector Social de Euskadi es un tema al que se presta importancia tanto por parte de las Organizaciones como de la Administración. Es una cuestión compleja, con diversos enfoques, a la que hay que dedicar tiempo, trabajo y recursos, que presenta ya una realidad con experiencias muy interesantes y de calidad pero también con un amplio campo para su extensión y mejora.
- La colaboración entre Entidades se vive como aspecto clave y constitutivo de las Organizaciones que conforman el Tercer Sector Social de Euskadi. Algunas entidades hacemos la innovación siempre en red, porque no tenemos recursos para hacerlo solas. Y lo hacemos siempre buscando la transformación social. Necesidad de crear espacios de cocreación y trabajo en red.
- La Gobernanza participativa es considerada un ejemplo relevante de Innovación Social, aunque no se la tenga en esa consideración en todos los ámbitos y momentos. Se va avanzando en una gobernanza colaborativa con el Tercer Sector. El Tercer Sector debe dejar de ver a la Administración como mera financiadora y la Administración verles también como gestores. Abrir caminos en la participación en la toma de decisiones, que no sólo tienen que ser desde lo público (la financiación tampoco es sólo pública).
- Una de las debilidades muy importante es la resistencia al cambio de las Organizaciones Sociales. Organizaciones Sociales que nacen para servir y con el tiempo se transforman en luchadoras por la supervivencia. Mantenerse se convierte en un objetivo prioritario que desvirtúa su naturaleza y sentido.
- En los contrastes con las ONGs, entidades sociales y administración se ha completado el DAFO del estudio con las siguientes aportaciones:

Debilidades:

- D6. No existen espacios colaborativos para generar ideas.
- D7. Resistencia al cambio.

Amenazas:

Fortalezas:

- F5. Economía social, banca ética, soberanía alimentaria...

Oportunidades:

- O4. Soberanía alimentaria.
- O5. Repunte de las cooperativas y economía social.
- O6. Participación de la población usuaria.
- O7. Innovar en las organizaciones locales.
- O8. Conocimiento externo. Innovación abierta.