

Artículo de Investigación

# Factores clave que facilitan la innovación social en el tercer sector

## Key factors of social innovation in the third sector

Carme Martinell Gispert-Saúch: Universitat Ramon Llull, España.

[cmartinell@peretarres.org](mailto:cmartinell@peretarres.org)

Txus Morata García<sup>1</sup>: Universitat Ramon Llull, España.

[tmorata@peretarres.url.edu](mailto:tmorata@peretarres.url.edu)

Joan Andreu Rocha Scarpetta: Universitat Ramon Llull, España.

[jarocho@peretarres.url.edu](mailto:jarocho@peretarres.url.edu)

Fecha de Recepción: 30/05/2024

Fecha de Aceptación: 28/10/2024

Fecha de Publicación: 20/11/2024

### Cómo citar el artículo

Martinell Gispert-Saúch, C., Morata García, T. y Rocha Scarpetta, J. (2024). Factores clave que facilitan la innovación social en el tercer sector [Key factors of social innovation in the third sector]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-20.  
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1690>

### Resumen

**Introducción:** El objetivo de este estudio consiste en describir los factores que influyen en los procesos de innovación social en las entidades del tercer sector. **Metodología:** Desde el estudio de tres casos en profundidad, se realiza una investigación cualitativa desde un abordaje de teoría fundamentada. **Resultados:** Se detectan once categorías que impactan en la innovación social: centralidad del usuario, cultura interna, enfoque, escalabilidad, evaluación del impacto, financiación, nivel de independencia, nivel de legitimidad, alianzas, potencial TIC y voluntariado. **Discusión:** Las organizaciones tienen distintos avances en las distintas categorías. Sin embargo, todas ellas contribuyen al desarrollo de la innovación social. Sin una comprensión profunda de qué es la innovación social quizás no afloran las verdaderas innovaciones sociales que el tercer sector genera y puede ocultar, en comparación con otros sectores, una innovación social mayor de la supuesta. **Conclusiones:** Existen cuatro tipos de factores que favorecen la innovación social en el tercer sector. Los estructurales, como un propósito claro o su gobernanza. Los factores propios o capacidades diferenciales que el tercer

<sup>1</sup> Autor Correspondiente: Txus Morata García. Universitat Ramon Llull (España).

sector posee, como su capilaridad. Los emergentes, como nuevas tendencias tecnológicas o de medición de impacto. Y los factores de legitimidad, incluyendo la calidad o la rendición de cuentas.

**Palabras clave:** innovación social; tercer sector; innovación; retos sociales; transformación social; innovación social digital; medición del impacto; impacto social.

### Abstract

**Introduction:** The objective of this study is to describe the factors that influence social innovation processes in the third sector entities. **Methodology:** From the study of three in-depth cases, a qualitative investigation is carried out from a grounded theory approach. **Results:** Eleven categories are detected that impact social innovation: user centrality, internal culture, focus, scalability, impact evaluation, financing, level of independence, level of legitimacy, alliances, ICT potential and volunteering. **Discussions:** Organizations have different progress in the different categories. However, all of them contribute to the development of social innovation. Without a deep understanding of what social innovation is, perhaps the true social innovations that the third sector generates do not emerge and may hide, compared to other sectors, a greater social innovation than assumed. **Conclusions:** There are four types of factors that favor social innovation in the third sector. The structural ones, such as a clear purpose or its governance. The own factors or differential capacities that the third sector possesses, such as its capillarity. Emerging ones, such as new technological trends or impact measurement. And legitimacy factors, including quality or accountability.

**Keywords:** social innovation; third sector; innovation; social challenges; social transformation; digital social innovation; impact evaluation; social impact.

## 1. Introducción

La sociedad actual se está enfrentando a un aumento de las demandas sociales tradicionales y, al mismo tiempo, a otras emergentes que exigen el desarrollo de nuevas respuestas (López-Ruiz, 2013). En este contexto y con presupuestos gubernamentales cada vez más limitados, muchas necesidades sociales quedan desatendidas. Los estados concentran sus esfuerzos en los servicios que alcanzan la mayoría de la población, a través de soluciones diseñadas de arriba abajo y sin involucrar a las personas beneficiarias, de forma que se limita el desarrollo de las capacidades de los individuos. Es imperioso encontrar fórmulas efectivas para dar respuesta a este problema.

La innovación social, entendida como aquella innovación que es social tanto en sus fines como en sus medios, emerge como una herramienta clave para encontrar soluciones que satisfagan las necesidades sociales y que mejoren la capacidad de la sociedad para actuar, lo que se conoce como empoderamiento ciudadano (Anheier *et al.*, 2018).

El tercer sector, formado por organizaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es lograr un impacto social por encima de generar ganancias para sus accionistas, parece estar bien posicionado para liderar la innovación social necesaria para dar respuesta a estos retos. Sin embargo, tiene una capacidad de innovación limitada (Anheier *et al.*, 2014). Este desencaje entre potencial y realidad impacta negativamente en el bienestar de la sociedad, ya que se pierde la aportación de un actor relevante por su capacidad de identificar necesidades, su capilaridad y su habilidad para crear alianzas entre múltiples partes. Por ello, es necesario determinar los factores clave que influyen en la capacidad de innovación social del tercer sector para que, sumados a sus capacidades existentes, se convierta en actor principal en este campo.

## 1.1. Marco teórico

A continuación, se describe el marco conceptual y teórico sobre el que se basa esta investigación, empezando por la definición e historia de la innovación social y cómo se define el tercer sector, para enunciar la hipótesis de trabajo.

### 1.1.1. Historia de la innovación social

El concepto de innovación social se remonta al siglo XIX, en la fase inicial de la revolución industrial, donde empiezan a promoverse reformas sociales que habían sido utópicas hasta entonces. Los orígenes de la innovación social como un campo de conocimiento diferenciado de la innovación tradicional se remontan al 2003, con el lanzamiento de la *Stanford Social Innovation Review* (Espiau, 2017). A nivel europeo, en el 2003 la Comunidad Europea define la política de innovación de la UE en el marco de la agenda de Lisboa. El giro social en las políticas de innovación tiene lugar gracias a los informes de Goldenberg, en Canadá, y con el lanzamiento de la red internacional SIX (*Social Innovation Exchange*) creado por The Young Foundation en el 2006 (Alonso y Echeverría, 2016). Un momento importante es la publicación, en el año 2010, del libro *The Open Book of Social Innovation* (Murray *et al.*, 2010). De este libro la Comisión Europea extrae las definiciones e ideas de esta publicación y las incorpora en el programa Horizonte 2020.

Desde entonces la actividad sobre innovación social no ha parado de desarrollarse. A modo de ejemplo, en el 2024 se publica un artículo sobre la creación de valor social, a través del empoderamiento ciudadano desde la perspectiva de la innovación social (von Jacobi *et al.*, 2024) o el artículo del mismo año sobre la innovación social en tiempos turbulentos (Calò *et al.*, 2024).

### 1.1.2. Definición de innovación social

A pesar de que en los últimos años se ha acelerado el estudio del fenómeno de la innovación social, no existe una idea consensuada de su definición (Cajaiba-Santana, 2014). Todas las definiciones que se encuentran en las referencias académicas tienen en común que hablan de fin social y de social en los medios. Para el objetivo de este estudio, se elige la definición aportada por la Comisión Europea (*BEPA Bureau of European Policy Advisers*, 2011, p. 6), que incluye los aspectos de innovación, fin social, social en los medios y que busca elevar la capacidad de la sociedad para actuar:

Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Específicamente, definimos las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales (más efectivamente que las alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.

### 1.1.3. El tercer sector

A pesar de que en la actualidad todavía existe debate sobre el concepto de tercer sector (Prados, 2009), este puede definirse como aquel conjunto de entidades sin ánimo de lucro (asociaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales) de carácter privado con un interés social general o colectivo, cuya eficiencia se mide por el impacto social por encima del

rendimiento económico, y que busca dar sentido a su acción a través de los valores para transformar la sociedad y alcanzar el bienestar de las personas beneficiarias, respondiendo a necesidades no cubiertas por el primer sector (gobiernos) o segundo sector (empresas).

### ***1.2. Hipótesis del estudio***

La hipótesis planteada en esta investigación es que los factores clave que influyen en la capacidad de innovación social del tercer sector son, principalmente, los siguientes:

- La comprensión profunda y acordada de qué es la innovación social, para poder compararla sistemáticamente entre organizaciones y entre países.
- La comprensión del contexto inicial y futuro: Tanto en lo que se refiere al contexto cultural y las políticas sociales como al alcance geográfico de las iniciativas.
- La cultura interna, la orientación a lo social, la capacidad de apertura al contexto, la mirada multidisciplinar a los retos sociales y las capacidades internas de las organizaciones del tercer sector, así como la estructura interna de las organizaciones del tercer sector, con el voluntariado como pieza clave.
- El nivel de independencia de dichas organizaciones del mercado y de las presiones políticas.
- La definición del alcance de la innovación social en el momento de su diseño inicial, en cuanto a su estrategia futura de consolidación y replicabilidad.
- La estrategia de financiamiento de la innovación social a corto y largo plazo y en su diversificación de fuentes.
- La confianza ganada por tales organizaciones en el contexto en el que actúa junto con la evaluación rigurosa del impacto y su comunicación, como argumentos para atraer y retener a las partes interesadas.

## **2. Metodología**

La metodología escogida para la realización de este estudio es la investigación cualitativa desde un abordaje de teoría fundamentada (Hernández-Sampieri, 2014). Se inicia con la revisión de la literatura especializada sobre innovación social y tercer sector, para entender los conceptos clave y poder formular la hipótesis inicial de trabajo, para luego hacer un análisis en profundidad de tres casos, utilizando tres instrumentos para la recogida de información que han permitido la triangulación de la misma: revisión documental, entrevistas en profundidad y grupo de discusión.

### ***2.1. Elección de los casos***

La elección de casos debía cumplir con dos dimensiones: la conveniencia para llegar a responder la hipótesis de la investigación y la accesibilidad o facilidad de acceso. Al ser un estudio de casos en profundidad donde el objetivo es la riqueza y calidad de la información, se escogieron tres casos: Fundació Pere Tarrés, centrada en la promoción de la infancia y colectivos vulnerables, Fundación Matia en servicios a gente mayor y Unidos Somos Iguales, en acompañamiento a personas con discapacidad.

Se eligieron los siguientes criterios para asegurar la conveniencia de la elección de casos para cumplir con el propósito de la investigación: 1) Autorreconocimiento, por parte de la entidad, de su práctica innovadora; 2) Distintos ámbitos de actuación, infancia, gente mayor y personas con discapacidad; 3) Tres geografías: Cataluña, País Vasco, y México; 4) Dimensiones diversas de las organizaciones; 5) Distinta dependencia de las administraciones: Pere Tarrés y Matia trabajan en un porcentaje alto para la Administración pública, contrariamente al caso de Unidos.

## 2.2. Técnicas de obtención de información

En la investigación cualitativa se trabaja con múltiples fuentes de datos para obtener una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos y, así, una comprensión completa del fenómeno a estudiar. La elección de las tres técnicas de obtención de información fueron las siguientes:

- El análisis documental: revisión de la documentación disponible como fuente básica para conocer los antecedentes de las tres organizaciones elegidas, su historia, su razón de ser y valores, su dimensión e impacto, así como los planteamientos estratégicos. La primera fuente fue la propia web de cada entidad, así como artículos o presentaciones y las memorias anuales.
- Entrevistas en profundidad: son un sistema flexible para recolectar la información cuando esta es muy difícil de observar directamente, a la vez que adopta un tono de confianza con la persona entrevistada y permite adecuarlas al lenguaje de cada una. Las entrevistas en profundidad se realizaron en línea (plataforma Teams) a un conjunto entre 7 y 10 personas de cada caso identificadas por la dirección general de cada organización. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 35 a 60 minutos y las preguntas iniciales fueron las siguientes:
  - o General: ¿Cuáles son los factores más importantes que hacen que su institución pueda ser considerada una institución innovadora en el ámbito social y cuáles son las barreras a la innovación?
  - o Centralidad del usuario: ¿Cómo se identifica la necesidad? ¿Cómo se diseña? ¿Cuál es la involucración de las personas usuarias en el diseño?
  - o Enfoque: ¿Qué transformación quiere alcanzar su institución?
  - o Cultura interna: ¿Cómo definiría la cultura interna de la organización? ¿Su liderazgo? ¿El tipo de profesionales? ¿Se incentiva la innovación?
  - o Voluntariado: ¿Qué rol juega el voluntariado en su organización?
  - o Alianzas: ¿Ha tenido que establecer alianzas para desarrollar su actividad? ¿Con qué sectores? ¿En qué nivel cree que su organización tiene independencia o dependencia de las presiones de los gobiernos o del mercado?
  - o Escalabilidad y financiación: Su actividad, ¿cree que se ha diseñado de raíz para ser escalable a otros contextos (geográfico y tipos de personas beneficiarias, entre otros) ¿Cómo definiría su estrategia de financiación?

- Evaluación del impacto: ¿Cómo se ha diseñado el sistema de evaluación de impacto? ¿Qué indicadores se han identificado? Dichos indicadores, ¿en qué momento se han diseñado? ¿Cómo se comunican a las partes interesadas?
  - TIC: ¿Considera las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) un factor clave para hacer de su institución sea innovadora socialmente?
  - Nivel de legitimidad: ¿Qué factores han influido en que su institución haya podido legitimarse? ¿Qué importancia ha tenido la innovación?
- El grupo de discusión: permite una dinámica grupal, complementaria al enfoque individual de las entrevistas, para poner en común las conclusiones preliminares extraídas de las dos técnicas anteriores. Se pidió la participación de dos personas por entidad, una de las cuales fuera la dirección general. Fue una sesión única que, de nuevo, se realizó en línea y con transcripción automática.

### **2.3. Análisis de datos**

Tras esta fase de exploración, las transcripciones de las entrevistas y del grupo de discusión se revisaron para eliminar o corregir palabras que el procesador digital no había interpretado correctamente. Los ficheros resultantes, junto con los documentos disponibles de las organizaciones estudiadas, se incorporaron al programa informático Atlas.ti 7.5.15, agrupados en una sola unidad hermenéutica o base de datos. Con ello, ya se estaba en condiciones de examinar y extraer la información relevante.

El análisis consistió en la codificación en segundo plano de todos los documentos con códigos a modo de etiquetas para los segmentos de significado o citas. Así, se iban creando a medida que era necesario según los hallazgos en las distintas partes. Cada etiqueta nueva se definía para asegurar que se aplicaba con el mismo significado en todos los documentos y se identificaron relaciones entre aquellas que eran equivalentes, eran opuestas, una era parte de otra o simplemente tenían relación.

Codificados todos los documentos, se realizó una metacodificación o codificación de nivel III, agrupando los códigos en familias o categorías centrales para poder hacer un análisis estructurado del resultado. Dichas categorías coincidían con las que se habían identificado en el marco teórico, observando cómo la teoría emerge fundamentada en los datos, lo que se denomina teoría fundamentada.

Una vez realizada la codificación y su agrupación en categorías se elaboró un documento de resultados de cada caso, donde por cada categoría se describía lo que se había detectado en la suma de todos los documentos y entrevistas de un mismo caso. El siguiente paso fue realizar un estudio de convergencias y divergencias entre los tres casos y la discusión, donde se vinculaban los resultados con la teoría estudiada inicialmente.

Finalmente, se realizó una primera aproximación de las conclusiones que se puso a debate en el grupo de discusión. Éste estaba formado por representantes de la dirección de las tres entidades estudiadas con el objetivo de conversar en profundidad sobre los resultados preliminares y así confeccionar una versión definitiva de las conclusiones.

## 2.4. Calidad del análisis

En el proceso se cuidó la credibilidad o minimización de sesgos aplicados en la codificación, haciendo repaso de la consistencia de dicha codificación en los distintos documentos. También se siguió el principio de transferencia a través de elección de tres casos diversos en geografía, tamaño y área de acción. Por último, la triangulación aporta confirmabilidad o credibilidad de los resultados con mínimo sesgo. Todo ello siguiendo el criterio de fundamentación, es decir, el de tener base teórica previa para la investigación.

## 2.5. Categorías y códigos

Las categorías utilizadas en el análisis de los tres casos se derivan de las identificadas en el marco teórico. A su vez, los códigos nacen del análisis documental y de las entrevistas en profundidad. Estas categorías y códigos son la base del análisis de la investigación. El resultado se presentó en el Congreso Universitario Internacional sobre Comunicación, Innovación, Investigación y Docencia, CUICID 2023, y se incluyó como capítulo de libro (Martinell *et al.*, 2024).

### 2.4.1. Categorías

Las categorías identificadas en el marco teórico son las que se describen a continuación. Bajo dichas categorías se agruparon los códigos resultantes del análisis, demostrando, como se indica anteriormente, cómo la teoría emerge fundamentada en los datos, lo que se denomina teoría fundamentada.

- Centralidad del usuario: Rol que el usuario ha tenido en el proceso de innovación. Uno de los factores de éxito de las innovaciones es la involucración del usuario en todas las fases de la innovación (Misuraca *et al.*, 2017).
- Cultura interna: Pautas de comportamiento en que se realizan las acciones en la organización: la orientación a lo social, la capacidad de apertura al contexto, la mirada multidisciplinar a los retos sociales y las capacidades internas de la organización (Anheier *et al.*, 2014).
- Enfoque: El enfoque clasifica las innovaciones en función del tipo de transformación que quiere alcanzar, es decir, la definición del alcance de las innovación social en el momento de su diseño inicial (Addarii y Lipparini, 2017).
- Escalabilidad: Capacidad de replicar la idea en otros contextos, geografías o número de personas beneficiarias, en cuanto a su estrategia futura de consolidación y replicabilidad o capacidad expansiva (Rodríguez y Alvarado, 2008).
- Evaluación del impacto: Existencia de indicadores y medidas del resultado e impacto de la innovación social (Unceta *et al.*, 2016).
- Financiación: La innovación social integra diferentes recursos. Con frecuencia se combinan la financiación pública (por ejemplo, subvenciones) y la financiación privada (por ejemplo, patrocinio o cuotas) (Langer *et al.*, 2019).
- Nivel de independencia: Indica la capacidad de actuar y tomar decisiones de la organización, independientemente de las presiones políticas o económicas y de mercado (Anheier *et al.*, 2014).

- Nivel de legitimidad: La legitimidad indica el nivel de aceptación social de la organización (Anheier *et al.*, 2014).
- Parteneriario/alanzas: Capacidad de involucración en la solución de los ámbitos público y privado.
- Potencial TIC: Indica el potencial de innovación basado en Tecnologías de la Información y la Comunicación (Misuraca y Colombo, 2016).
- Voluntariado: Indica el grado de involucración de personas voluntarias en el proyecto (Anheier *et al.*, 2014).

#### 2.4.2. Códigos

La codificación de las entrevistas en segundo plano identificó los códigos a modo de etiquetas para los segmentos de significado o citas. Cada código fue respaldado por una definición extraída de la bibliografía académica, de forma que se aseguraba que se aplicaba con el mismo significado en todos los documentos analizados. Hay que tener en cuenta que algunos códigos pueden tener varios significados y, por ello, era muy importante establecer cuál de ellos se utilizaba.

Codificados todos los documentos, se realizó una metacodificación o codificación de nivel III, agrupando los códigos en familias o categorías para poder hacer un análisis estructurado del resultado. Dichas categorías coincidían con las que se habían identificado en el marco teórico, observando cómo la teoría emerge respaldada por los datos, lo que se denomina teoría fundamentada.

### 3. Resultados

Siguiendo el mismo orden de las categorías identificadas, se analizan en este apartado los resultados a través de las convergencias y divergencias de los tres casos estudiados.

#### 3.1. Centralidad del usuario

En los tres casos de estudio las personas beneficiarias están involucradas en el proceso de cocreación de los servicios en mayor o menor medida, siendo el paradigma el caso Matia. Se les involucra en los procesos de escucha para entender las necesidades, a través de distintas vías como son los grupos focales. En los tres casos se pone de relieve la importancia del desarrollo de la comunidad, dando soluciones que enlacen la vida de las personas con su red próxima. Tener un volumen alto de personas beneficiarias impacta en la capilaridad de las instituciones. La satisfacción de las personas beneficiarias se mide en todos los casos, aunque queda camino por recorrer como se verá en la sección de evaluación de impacto.

Respecto a los elementos divergentes, Pere Tarrés hace el matiz de que muchas veces las necesidades vienen elegidas por la Administración y ello no da margen de autonomía para la identificación y priorización. También Unidos apunta que preguntar a las personas beneficiarias puede ser limitativo porque frecuentemente ellas mismas no conocen las posibilidades de lo que pueden llegar a recibir.

### **3.2. Cultura interna**

El liderazgo de la dirección es un factor que influye significativamente en la cultura interna en los tres casos estudiados. El líder es quien empuja a la organización hacia el propósito e impregna a la organización de los valores por ser ejemplo de ellos en su día a día. A su vez, su personalidad y formas de gestión influyen en el carácter de la entidad que lidera, con un modelo organizativo más tradicional y jerárquico o, por el contrario, basado en la confianza, la delegación y la autonomía, a través de un rol más facilitador. El tipo de liderazgo también condiciona, directamente, el nivel de apertura hacia la innovación. La cohesión de los equipos es un factor muy positivo en los tres casos. En Unidos se habla de familia. El compromiso de las personas trabajadoras es un factor común por su ilusión, esfuerzo, compromiso firme y pasión. Se trabaja con calidad y el compromiso con la mejora continua y éste es un punto que da legitimidad.

En cuanto a los elementos divergentes, se observa una cultura más horizontal de Matia, que fomenta la autonomía y que contrasta con la más jerárquica de Pere Tarrés. La innovación de Pere Tarrés tiende a surgir más por las iniciativas individuales que por tener estructuras establecidas para la innovación, al contrario que Matia y Unidos, que tienen procesos más estructurados.

### **3.3. Enfoque**

Las tres instituciones estudiadas buscan cumplir su misión, que está relacionada con las necesidades de las personas beneficiarias. A la vez, las tres señalan la incidencia política como objetivo para que los marcos legislativos se ajusten a las necesidades, pero no como un fin en sí mismo sino para cumplir con el propósito.

La escucha de necesidades se realiza de forma distinta, destacando en el caso Matia, como antes se ha comentado, la investigación como pieza crucial. Éste es el primer elemento divergente. En Pere Tarrés y en Matia, se afirma que a veces se desarrollan servicios o proyectos que no van directamente relacionados con la misión pero que ayudan a la sostenibilidad económica. Este matiz no se nombra en Unidos, ya que para cumplir su misión dispone de unos servicios muy acotados y no tiene por objetivo ampliar su alcance en nuevas áreas de intervención.

### **3.4. Escalabilidad**

Las tres instituciones estudiadas convergen en considerar la expansión difícil por falta de recursos, añadiendo en Matia y en Unidos la importancia de la personalización en función del contexto (“tropicalización” es el término usado en Unidos).

Respecto a los elementos divergentes, el diseño para la escalabilidad, en Unidos, está desde el principio, ya que se hizo un modelo replicable y así se utilizó en las distintas ciudades donde se expandió el proyecto. En Matia se piensa en el momento del diseño, y en Pere Tarrés parece que esto no es tan extendido y la escalabilidad se piensa después del primer diseño.

### **3.5. Evaluación del impacto**

Para la evaluación del impacto las tres instituciones tienen larga trayectoria midiendo indicadores de resultado como son la satisfacción de las personas beneficiarias, las horas de atención en los distintos servicios, el número de personas atendidas o el número de programas desarrollados, entre otros.

La investigación, que en el caso Unidos no existe, es clave en Matia para generar herramientas de evaluación de impacto, siendo Pere Tarrés un caso intermedio. Unidos y Matia han trabajado intensamente en la transformación de los indicadores de satisfacción de la evaluación de impacto.

### ***3.6. Financiación***

El margen estrecho con el que trabajan las tres instituciones es un factor esencial para la sostenibilidad financiera, que lleva a una limitación en tiempo/recursos que afecta negativamente a la capacidad de innovación. Por ellos las tres organizaciones buscan financiación privada, a parte del pago por uso de los servicios, como las donaciones.

Así como Pere Tarrés y Matia trabajan en buena parte para la Administración Pública, no es así en el caso de Unidos. Ello lleva a la consecuencia antes mencionada de buscar insistentemente financiación privada, en los primeros casos para diversificar y en el tercero para no depender de la Administración y para ser sostenibles económicamente.

### ***3.7. Nivel de independencia***

Los marcos legislativos se valoran como una limitación para la innovación y la actividad en los tres casos, siendo Unidos el que valora como no principal esta dependencia. Sin embargo, Matia transmite cierta actitud transgresora ante dicha dependencia, mostrando fórmulas de buscar soluciones imaginativas para cumplir la misión, superando las restricciones que la legislación impone.

La dependencia de la gobernanza de la institución es evidente en el caso Pere Tarrés, que depende de la institución Iglesia. En Matia y Unidos no se observa la gobernanza como un factor de dependencia. Matia transmite cierta actitud transgresora ante la dependencia de los marcos legislativos, mostrando fórmulas de buscar soluciones imaginativas para cumplir la misión a pesar de dichos marcos.

### ***3.8. Nivel de legitimidad***

En los tres casos el hecho de trabajar con calidad ha sido un factor clave para construir confianza y, por lo tanto, legitimidad. También la trayectoria de las instituciones, con muchos años de existencia, es un factor que construye liderazgo sectorial. La innovación se valora como importante en los tres casos, inspirándose en otros casos a nivel internacional a modo de proceso para poder copiar aquello que tiene sentido en la realidad de cada una. La rendición de cuentas a las distintas partes interesadas se valora como fundamental en los tres casos.

El liderazgo sectorial, a parte de los factores antes mencionados, se construye de forma distinta en los tres casos. En Pere Tarrés, por estar presente en muchos colectivos distintos y por el hecho de la diversidad de servicios que proporciona. Matia, en cambio, se caracteriza por ese punto de transgresión además de estar presente en todo el itinerario de los cuidados de larga duración. Y Unidos basa su liderazgo en un modelo único, ya que los demás agentes cubren necesidades médicas o de rehabilitación de los colectivos con discapacidad.

### ***3.9. Parteneriado/alianzas***

Las alianzas, tanto en el sector público como en el privado, se valoran como una práctica importante de colaboración para conseguir la misión, siendo la Administración, en los casos en que se trabaja para ella, una barrera mayor o menor para la innovación.

Unidos no trabaja para la Administración, siendo un cliente principal en los dos otros casos. Es al revés, Unidos se convierte en asesora de los gobiernos, un rol interesante que no se aprecia en las otras instituciones. Un aspecto importante en el caso Matia es que en Euskadi la Administración deja pilotar innovaciones en un cierto porcentaje en sus pliegos. Es la fórmula que permite innovar dentro de la rigidez antes mencionada de la Administración. Matia también muestra una cultura de innovación abierta, es decir, de hacer investigaciones conjuntas con otras organizaciones.

### **3.10. Potencial TIC**

La capacidad tecnológica no parece una limitación en ninguno de los tres casos, aunque se apunta que suele ser un factor limitativo en el tercer sector. Las tecnologías se utilizan mayoritariamente para aumentar la eficiencia de los procesos internos, y también poco a poco, para los servicios a las personas beneficiarias. Si no se aplican más tecnologías es por falta de recursos y en algunos casos por marcos legislativos.

No se observan elementos divergentes en el caso del potencial TIC, lo cual significa que las tres instituciones estudiadas ven en las TIC las mismas oportunidades y las mismas limitaciones.

### **3.11. Voluntariado**

En los tres casos de estudio se define el colectivo de personas voluntarias como clave, teniendo un rol muy importante para la existencia de las organizaciones. El rol de apoyo en las operaciones es esencial, es decir, la función de ayuda en las actividades dirigidas a las personas beneficiarias, y de asesoría, ayudando a entender lo que funciona y aportando una visión complementaria. Reciben formación y reconocimiento. El rol voluntario de los órganos de gobierno (Patronato u órganos asesores) también es esencial para recibir asesoramiento en el desarrollo de las organizaciones.

La fórmula de integración de las personas voluntarias en las organizaciones es distinta. En el caso Pere Tarrés, la mayoría están integradas indirectamente, ya que son los monitores y las monitoras de los centros de Esplai que están en las parroquias. En los casos Matia y Unidos, las personas voluntarias se integran directamente.

## **4. Discusión**

### **4.1. Centralidad del usuario**

Uno de los factores de éxito de las innovaciones es la involucración de las personas beneficiarias en todas las fases de la innovación (Misuraca *et al.*, 2017), incluida la cocreación de servicios. Esta escucha debe ampliarse a las personas del entorno, como pueden ser sus familias. Involucrar a las personas que van a recibir un servicio tiene impacto positivo en cuanto a entender las necesidades, ver otras perspectivas, aumentar la capilaridad, la mejora continua y el contraste en los programas piloto, aportando la inclusión del interés general de la ciudadanía en el proceso (López-Ruiz, 2013). Los tres casos hablan de este impacto positivo en la capilaridad de la institución. Una limitación existente en los tres casos es la falta de recursos para establecer estos procesos de escucha y diseñar una buena experiencia de cliente. La investigación puede ser una metodología eficaz para ordenar los resultados de la escucha (Gallouj y Djellal, 2010). Matia es especialmente hábil en este aspecto.

Es importante también asegurar que los servicios construyen lazos significativos con la comunidad (López-Ruiz, 2013), para que las innovaciones implantadas estén enraizadas en el entorno de las personas y su viabilidad no dependa de las contribuciones individuales. Ello también supone un aprovechamiento de los recursos ya existentes en la comunidad, sean públicos o privados, como destaca Matia.

La medición de la satisfacción de las personas beneficiarias y, más allá, la evaluación del impacto se erigen como puntales de futuro. Ninguno de los tres casos tiene todavía un modelo definitivo por ser un reto muy difícil y todos ellos están trabajando con colaboraciones externas para definirlo. La involucración de las personas beneficiarias también en el diseño de estas herramientas es una práctica que puede alinear mucho más las herramientas de medición de impacto con lo que las personas beneficiarias perciben.

#### **4.2. Cultura interna**

Los casos estudiados tienen distintas culturas internas. Cada una de ellas aporta ventajas e inconvenientes. Una cultura tradicional tiene bien asentados sus principios de funcionamiento, tiene procesos sólidos, jerarquía establecida, indicadores de control y juega con un grado menor de riesgo, como el caso Pere Tarrés. De igual forma, la innovación queda más limitada. Una cultura innovadora promueve la autonomía de las personas, perdiendo el control centralizado para pasar a una toma de decisiones diseminada en la organización y unos indicadores dirigidos a medir resultados, con buena tolerancia al fracaso, como el caso Matia. En ellas, la innovación está presente como una característica principal. En el punto medio encontramos la organización que está en proceso de transformación (Anheier *et al.*, 2014).

En los tres casos, el liderazgo, representado en la o las personas de dirección, es determinante (Rodríguez y Alvarado, 2008), también para ser ejemplo de los valores o principios bajo los cuales se rigen las conductas dentro de la organización, de los que destacan la responsabilidad, la autonomía, la sensibilidad social, la calidad y la orientación a la superveniencia, es decir, a trabajar para la sostenibilidad de la organización con austeridad, creando confianza de las partes interesadas. De hecho, según Mulgan *et al.* (2007), las organizaciones sociales no crecen tan rápidamente, pero suelen perdurar más en el tiempo.

A pesar de que las tres instituciones estudiadas tienen una cultura interna distinta, todas ellas enfocan la innovación como un proceso de mejora continua y no disruptiva. Ello puede hacer que el riesgo sea menor, pero también su impacto (Gallouj y Djellal, 2010). Para propiciar la innovación, se perciben mejores resultados y más sostenibles si ésta viene apoyada por mecanismos estructurales de innovación, generando una plataforma que propicie la innovación (capacitación, presupuesto, evaluación de la capacidad innovadora de las personas, etc.) (Gallouj y Djellal, 2010). En Matia este aspecto es prominente.

#### **4.3. Enfoque**

El enfoque clasifica las innovaciones en función del tipo de transformación que quiere alcanzar, es decir, la definición del alcance de la innovación social en el momento de su diseño inicial. Según la clasificación de Addarii y Lipparini, (2017), las tres instituciones estudiadas tienen un enfoque pragmático, donde el valor está en cubrir una necesidad social identificada y acotada y que queda totalmente reflejada en el propósito o misión.

Aunque en los tres casos se incide en las políticas públicas (López-Ruiz, 2013), este es solo un medio para conseguir el propósito, nunca un fin en sí mismo, y se realiza a través de la

interlocución de alto nivel de la organización con los máximos responsables de las administraciones. Los tres casos nacieron como iniciativas genuinas (Rodríguez y Alvarado, 2008), en contraposición a la motivación dirigida o nacida de las políticas sociales impulsadas por los gobiernos. Para asegurar la sostenibilidad, las tres instituciones son híbridas, en el sentido que buscan retorno económico e impacto social a la vez (Logue, 2019).

#### **4.4. Escalabilidad**

Escalar es una forma de conseguir viabilidad a largo plazo y menos dependencia de un solo cliente. Bitencourt *et al.* (2016) afirma que es uno de los procesos más dificultosos. En cuanto a la capacidad de replicar la idea en otros contextos, geografías o personas beneficiarias, en los tres casos existen medidas que demuestran el potencial de replicar la innovación. Una buena práctica identificada en Unidos es la generación de un modelo para replicar una idea en otros contextos, a modo de lo que se realiza en las franquicias. Sin embargo, es obligado realizar la personalización al contexto, o tropicalización (Dahl *et al.*, 2014).

No se han encontrado evidencias de que la escalación esté presente en el momento del diseño y aparece como un paso posterior al pilotaje como forma de aprendizaje. La escalación, en cualquier caso, requiere una estrategia de financiación robusta (Mulgan *et al.*, 2007) que garantice no sólo el lanzamiento inicial sino que garantice la continuidad a largo plazo del servicio. Dicha financiación debe minimizar la dependencia de los fondos públicos y por ello la captación de fondos privados es un área clave en las organizaciones.

#### **4.5. Evaluación del impacto**

La existencia de indicadores y medidas del resultado e impacto de la innovación social son importantes (Unceta *et al.*, 2016). Como se comenta en otros apartados, los casos estudiados tienen indicadores de resultados y están en el camino de la evaluación de impacto, el cual mide realmente el cambio o consecuencia que ha tenido en la vida de las personas beneficiarias la innovación.

#### **4.6. Financiación**

La financiación es uno de los factores endógenos que limitan la innovación social (Rodríguez y Alvarado, 2008). La innovación social en todos los casos estudiados integra diferentes fuentes de financiación (Mulgan *et al.*, 2007). Con frecuencia se combinan la financiación pública (por ejemplo, subvenciones) y la financiación privada (por ejemplo, patrocinio o cuotas) (Langer *et al.*, 2019) para diversificar las fuentes de financiación.

No se han encontrado evidencias de la existencia de métricas sofisticadas para evaluar la inversión y los resultados obtenidos, incluyendo el prototipaje, que significarían una estructura más madura del sistema de innovación social (Mulgan *et al.*, 2007), aunque se entrevé un control estricto de las finanzas en los tres casos estudiados.

#### **4.7. Nivel de independencia**

El nivel de independencia de la organización influye en la capacidad de innovación (Anheier *et al.*, 2014). En los casos de estudio se observa un alto grado de dependencia de los marcos legislativos (Mulgan *et al.*, 2007). Ello obliga a tener tenacidad para interpretarlos y buscar soluciones imaginativas a los límites que imponen, aspecto en el que insiste mucho Matia. Finalmente, los órganos de gobierno de la propia institución pueden proveer un marco limitativo de cara a la innovación si su estrategia no está alineada totalmente con la dirección.

Como afirma Unceta (2016) la gobernanza puede ser el factor más débil cuando se desarrolla innovación social. Matia destacaría como organización donde este alineamiento es muy alto.

#### **4.8. Nivel de legitimidad**

Según Anheier *et al.* (2014), un aspecto crucial es la legitimidad como clave en la innovación social. En la innovación social la legitimidad viene a través del propio aprendizaje social que ofrece a lo largo de los años, los indicadores de impacto, los sellos de calidad o la capacidad de difusión a través de medios o personas influyentes.

La dimensión y la trayectoria son dos aspectos que ayudan a ser reconocidos socialmente, puesto que dan más oportunidades de estar presentes en la mente de las partes interesadas. La calidad se alza como uno de los factores más importantes de legitimidad, algo que no se diferencia con cualquier otro sector, aunque siempre hay tensiones entre calidad y costes por la falta de recursos (Dahl *et al.*, 2014). La investigación aporta herramientas útiles para la intervención y un aval de la solidez de la organización en la búsqueda y aplicación de soluciones.

Según la Comisión Europea, (Misuraca *et al.*, 2017), la cobertura geográfica es uno de los factores que afectan a la relevancia de la innovación social. En los casos de estudio, dos casos son instituciones que tienen una dimensión local y otra nacional con alguna copia de un tercero a nivel transnacional, y no se detecta diferencia en el resultado de la innovación.

#### **4.9. Parteneriado/Alianzas**

Mulgan *et al.* (2007) afirman que las innovaciones sociales requieren ir más allá de las fronteras de una organización. Sin embargo, puede ser una limitación la endogamia de la propia organización, la aversión al riesgo o la inseguridad del nivel de calidad con el que trabaja la contraparte. También puede serlo la diferencia de tamaños. Éstos han sido aspectos aportados por los tres casos. Además, las fronteras entre los ámbitos público y privado se difuminan cada vez más, para dar soluciones más completas y es un factor para medir la complejidad de la solución (Misuraca *et al.*, 2017).

Respecto a las alianzas con la Administración pública, suelen generarse por ser proveedora de servicios o por ser fuente financiadora. Respecto a las alianzas con el sector privado, suelen verse como necesarias (López-Ruiz, 2013), aunque existe cierto desconocimiento mutuo que limita este tipo de colaboraciones. Unidos tiene alianzas con fundaciones de grandes empresas. En Pere Tarrés y Matia no se han desarrollado todavía suficientemente.

Al ser la investigación un puntal para la creación de herramientas de intervención, algunas organizaciones desarrollan institutos de estudios en alianza con universidades (Gallouj y Djellal, 2010). Cuando esto no existe, se observa una necesidad de acudir a consultoras externas para el desarrollo de modelos. Matia y Pere Tarrés han desarrollado centros de investigación potentes en alianza con Universidades.

En definitiva, es bueno tejer redes *cross* sectoriales (Anheier *et al.*, 2018) donde se trabaja en un modelo de abejas (quien tiene las ideas y las impulsa) y árboles (organizaciones buenas en implementación) (Mulgan *et al.*, 2007). Los tres casos están en el camino para protagonizar este rol.

#### **4.10. Potencial TIC**

Según la Comisión Europea, (Misuraca *et al.*, 2017), las TIC son un factor crítico clave para la innovación social. Sin embargo, el uso de las TIC se aplica, en los casos de estudio, para aumentar la eficiencia interna y, en algunos casos, para mejorar la provisión de servicios, siendo todavía residual la innovación disruptiva para crear nuevos servicios que serían imposibles sin las TIC y la radical, que supondría desarrollar nuevos escenarios que cambian en su totalidad las reglas de juego (Misuraca y Colombo, 2016).

Las limitaciones principales en el uso de las TIC están en la falta de recursos y la diversidad de proyectos heterogéneos que suponen una amplitud de conocimientos internos que es muy difícil de tener en el sí de la organización. Ello lleva a pensar en alianzas con actores del sector tecnológico que están expuestas a los constantes cambios en la era digital y tienen los recursos capacitados y actualizados constantemente.

#### **4.11. Voluntariado**

Una buena estructuración del voluntariado es fuente de información para entender las necesidades de las personas voluntarias, convirtiéndose, como apunta Anheier (2014), en pieza clave para la innovación social, a través de su rol de asesoría. Sin embargo, el voluntariado tiene un rol principal para apoyar las operaciones y hacer posible la escalabilidad.

En el proceso de integración de las personas voluntarias en la organización, es necesario hacer una reflexión continua del rol, que hasta en algún caso, como el de Unidos, puede hacer transformar el voluntariado en personas beneficiarias. Respecto a las organizaciones voluntarias, los tres casos señalan la importancia de los órganos de gobierno en el rol de asesoría.

## **5. Conclusiones**

### **5.1. Contraste de la hipótesis inicial**

En este apartado se exponen las conclusiones principales que se desprenden de esta investigación. Se ordenan de acuerdo con la hipótesis inicial, que enumera los factores clave que influyen en la capacidad de innovación social del tercer sector.

Del análisis de la bibliografía académica se desprende que todavía no hay un consenso sobre la definición de innovación social y, por lo tanto, se hace difícil comparar de una forma sistemática el nivel de madurez de las innovaciones sociales de los países o las organizaciones. En los tres casos estudiados se observa que cada uno define innovación social con matices. Para uno es el propio modelo, que está definido en la misión. Para otros es la mejora continua que se desarrolla sobre todo aplicada a los servicios que reciben las personas beneficiarias. El problema, entonces, es que, sin esta comprensión profunda de qué es la innovación social, quizás, no afloran las verdaderas innovaciones sociales que el tercer sector genera y puede ocultar, en comparación con otros sectores más influyentes, una innovación social mayor de la supuesta. Por lo tanto, es un factor clave que la investigación continúe trabajando en la comprensión profunda y acordada de qué es la innovación social.

Entender el contexto económico y social donde se realiza la actividad es esencial no solo para desarrollar la acción sino para estar preparados ante amenazas, como lo fue en su momento la pandemia o los cambios legislativos. En la escalación a otras geografías hay que tener en cuenta el contexto de cada territorio, tanto de los marcos legislativos como cultural.

Es importante que las organizaciones estén presentes activamente en los *lobbies*, agrupaciones sectoriales u órganos de incidencia política. Hay que tener especial cuidado con no ejercer un rol de oposición con las administraciones, sino de influencia, ya que a la vez estas suelen ser clientes o fuente de financiación o lo pueden ser en el futuro.

Una buena cultura interna que impulse la innovación social empieza por un liderazgo que arrastre a la organización a conseguir el propósito e impregnando los valores en los equipos. Este factor se erige como el factor clave de la innovación social en el tercer sector, según este estudio.

A pesar de que cada institución define sus valores de forma distinta, aquellas organizaciones que promueven la autonomía y depositan la máxima confianza en sus equipos tienen más resultados en cuanto a innovación. El liderazgo de la dirección debe estar apoyado por los órganos de gobierno, sin solapar funciones, pero marcando la estrategia y ofreciendo acompañamiento a la dirección en el desarrollo de sus funciones. Una organización que innova socialmente necesita estructuras poco jerárquicas y que consideren el fracaso una forma de aprendizaje. Además, para propiciar la innovación, se perciben mejores resultados y más sostenibles si esta viene apoyada por mecanismos estructurales de innovación.

En las organizaciones más innovadoras el propósito está presente en todo momento en la mente de cada una de las personas trabajadoras y permite no hacer nada por inercia. El propósito tiene en el centro a las personas beneficiarias. Si esta centralidad del usuario está presente en todos los procesos, la innovación social converge hacia las necesidades reales. Las personas trabajadoras deben estar expuestas a la intervención, deben estar en los procesos de escucha y trabajar con las personas beneficiarias y las personas voluntarias. Además, deben recibir la capacitación necesaria y reconocimiento, y medir su satisfacción, ya que parte del éxito de este tipo de organizaciones es el compromiso de los equipos.

Hay dos mecanismos para complementar la capacidad de la organización del tercer sector y, por tanto, la capacidad de innovación. Por un lado, el voluntariado y, por otro, el partenariado o las alianzas. En los dos casos pueden tener un rol de apoyo, es decir, de contribuir en las operaciones y hacer posible la escalabilidad. Pero, sobre todo, es crucial el rol de asesoría y la contribución a la capilaridad de la organización.

La investigación aporta herramientas útiles para la intervención y un aval de la solidez de la organización en la búsqueda y aplicación de soluciones innovadoras, contribuyendo al nivel de legitimidad. Este ha sido uno de los aspectos nuevos que no aparecía en la hipótesis, pero que se ha identificado como muy importante. Esta investigación se puede desarrollar internamente o en alianza con universidades.

La inteligencia competitiva como mecanismo de búsqueda continua de referentes y fuente de inspiración es esencial para no innovar desde cero. En este proceso hay que involucrar a las personas trabajadoras, incluyendo experiencias de descubrimiento de otras iniciativas. Además, se observa, como en los demás sectores, el interés por no quedarse atrás respecto a las TIC, puesto que el mundo que viene es digital y hay que estar preparado para incorporarla en el momento necesario. Ahora bien, la tecnología debe estar al servicio del propósito y no al revés, para evitar desarrollos que se desvían de la verdadera misión.

También se observa que cuanto mayor es el nivel de independencia mayor es la capacidad de innovación. Sin embargo, en los casos estudiados existen tres dependencias principales: de los marcos legislativos, de la Administración Pública y de los órganos de gobierno. Por otro lado, no se han encontrado evidencias de que la escalación geográfica esté presente en el momento

del diseño y aparece como un paso posterior al pilotaje como forma de aprendizaje. La escalación de las innovaciones permite conseguir viabilidad a largo plazo y menos dependencia de un solo cliente.

La financiación público-privada es el mecanismo ideal, rebajando la dependencia de los fondos públicos y complementando los ingresos de la propia actividad. Por ello las tres instituciones estudiadas tienen equipos dedicados a la captación de fondos privados. Asimismo, la capacidad de innovación social de las organizaciones está estrechamente ligada a su nivel de legitimidad, puesto que genera confianza en las partes interesadas y las innovaciones apoyan su acción. La calidad se alza como uno de los factores más importantes de legitimidad, junto con la trayectoria y la dimensión. La evaluación del impacto parece ser la clave para aumentar la legitimidad, junto con la comunicación a las partes interesadas.

### *5.2. Conclusiones sobre los factores que favorecen la innovación social en el tercer sector*

Las conclusiones evidencian la existencia de multitud de factores que, sumados, favorecen la innovación social en las instituciones del tercer sector. A modo de resumen, éstos pueden agruparse en cuatro tipos de factores. En primer lugar, los factores estructurales. Se trata de la construcción de un marco sólido bajo el que actúa la organización: un propósito claro y compartido, un conocimiento profundo del contexto en el que actúa la organización, una gobernanza adecuada que asegure un alineamiento sin fisuras entre los órganos de gobierno y dirección, un liderazgo como fuente de inspiración y confianza, y ejemplo de los valores que impregnen a toda la organización. Asimismo, unos mecanismos estructurales internos de innovación para asegurar que ésta no depende únicamente de la voluntad de las personas que la realizan, acompañado de la construcción de una cultura interna que tenga a las personas beneficiarias en el centro e incentive la autonomía, la delegación, la cultura del fracaso, la interdisciplinariedad y la apertura externa como fuente de conocimiento e inspiración. Los factores propios son aquellas capacidades diferenciales que el tercer sector posee y que refuerzan la capacidad de innovación: la sensibilidad social de sus equipos, su capacidad de buscar recursos, su capilaridad para entender necesidades y tejer alianzas y el voluntariado como pieza clave como rol asesor, además de ayuda en las operaciones.

Los otros dos tipos de factores son los emergentes y los de legitimidad. Por un lado, el tercer sector debe incorporar recursos y prácticas existentes o en desarrollo en su entorno: evaluar el impacto en el bienestar de las personas beneficiarias, más allá de los indicadores tradicionales de volumen o satisfacción, apoyado por la investigación como mecanismo sólido para la búsqueda de soluciones innovadoras y el uso inteligente de las TIC. Ello conforma los factores emergentes. Por otro, los factores de legitimidad, incluyendo la calidad, la diversidad de servicios, la profundidad de las relaciones institucionales y la rendición de cuentas a las partes interesadas, así como el tamaño, a través de la escalabilidad, cuando es posible, y la trayectoria, son factores que complementan la construcción de la legitimidad de la institución del tercer sector.

### *5.3. Líneas futuras de investigación*

Como complemento al estudio cualitativo, sería interesante una investigación cuantitativa sobre una base de datos amplia de organizaciones del tercer sector. La muestra podría elegirse teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, como la geografía, el ámbito de actividad, el tamaño, la trayectoria, la forma jurídica, el contexto social y político, entre otros. Existen iniciativas que han realizado estudios de este tipo y siempre lo han hecho bajo programas impulsados por fondos públicos con gran capacidad de difusión y gestión, como el programa CRISES, cuyo objetivo fue construir un banco de datos sobre innovaciones sociales para

realizar un análisis cuantitativo de un gran número de ejemplos y, de este modo, generar información sobre la relación entre innovación social y transformación social (Nicholls *et al.*, 2015) o IESI, para comprender cómo la innovación social digital puede apoyar la implementación de las reformas en políticas públicas, recopilando durante tres años una base de datos única de más de seiscientas iniciativas de innovación social habilitadas por las tecnologías que promueven la inversión social (Misuraca *et al.*, 2017).

## 6. Referencias

- Addarii, F. y Lipparini, F. (2017). *Vision and Trends of Social Innovation for Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/08700>
- Anheier, H. K., Krlev, G. y Mildemberger, G. (Eds.). (2018). *Social Innovation. Comparative perspectives*. Routledge.
- Anheier, H. K., Krlev, G., Preuss, S., Mildemberger, G., Bekkers, R. y Lund, A. B. (2014). *Deliverable 1.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme*. European Commission.
- Anheier, H. K., Preuss, S., Mildemberger, G., Bekkers, R., Mensink, W., Bauer, A., Knapp, M., Wistow, G., Hernandez, A. y Adelaja, B. (2014). *Social innovation as impact of the third sector. Deliverable 1.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme*. European Commission.
- Berzin, S. C. y Pitt-Catsoupes, M. (2014). A social work approach to social innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1(4), 7-18.
- Bitencourt, C. C., Marconatto, D. A., Barin, L. y Raufflet, E. (2016). Introduction to special edition social innovation: researching, defining and theorizing social innovation. *Mackenzie Management Review*, 17(6), Special Edition, 14-19. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p14-19>
- Dahl, H., Eurich, J., Fanhoe, K., Hawker, C., Krlev, G., Langer, A., Mildemberger, G. y Pieper, M. (2014). *Promoting innovation in social services: an agenda for future research and development*. Heidelberg University.
- Espiau, G. (2017). Nuevas tendencias de la Innovación Social. *Revista Española Del Tercer Sector*, 36(2), 141-168.
- Gallouj, F. y Djellal, F. (2010). *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar.
- Hopkins, M., Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D. y Terstriep, J. (2016). Mapping the World of Social Innovation. Key Results of a Comparative Analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance. En M. Hopkins, J. Howaldt, A. Schröder, C. Kaletka, D. Rehfeld y J. Terstriep (Eds.). *Social Innovation: Driving Force of Social Change Project*. Technische Universität Dortmund.

- Langer, A., Eurich, J. y Günter, S. (2019). *Innovation in Social Services. A Systematizing Overview based on the EU Research Platform INNOSERV*. Springer.
- Logue, D. (2019). *Theories of social innovation*. Edward Elgar.
- López-Ruiz, J. A. (2013). *Guía de buenas prácticas e innovación social en la intervención social* (pp. 10-21). Cruz Roja Española.
- Martinell, C., Morata, T. y Rocha, J. A. (2024). Categorización de la innovación social. En C. Martinell, T. Morata y J. A. Rocha (Eds.), *Hibridación cultural como resultado de un paradigma social disruptivo*. Peter Lang. (Aceptado. Pendiente de publicación)
- Misuraca, G. y Colombo, C. (2016). ICT-enabled social innovation in support of public sector reform: The potential of integrated approaches to social services delivery to promote social investment policies in Europe. *ICEGOV '15-16: Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 163-172). Association for Computing Machinery. ACM. <https://doi.org/10.1145/2910019.2910084>
- Misuraca, G., Pasi, G. y Urzi Brancati, C. (2017). *ICT-Enabled Social Innovation. Evidence & Prospective*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/494727>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. The Young Foundation.
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Unceta, A., Castro-Spila, J. y Garcia-Fronti, J. (2016). Social innovation indicators. *Innovation The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192-204. <https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1127137>

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los/as autores/as:

**Conceptualización:** Martinell Gispert-Saúch, Carme; Morata García, Txus; Rocha Scarpetta, Joan Andreu **Validación:** Morata García, Txus; Rocha Scarpetta, Joan Andreu **Análisis formal:** Martinell Gispert-Saúch, Carme; **Curación de datos:** Martinell, Carme; **Redacción-Preparación del borrador original:** Martinell, Carme **Redacción-Revisión y Edición:** Martinell Gispert-Saúch, Carme; Morata García, Txus; Rocha Scarpetta, Joan Andreu **Visualización:** Martinell Gispert-Saúch, Carme **Supervisión:** Morata García, Txus; Rocha Scarpetta, Joan Andreu **Administración de proyectos:** Martinell Gispert-Saúch, Carme **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Martinell Gispert-Saúch, Carme; Morata García, Txus; Rocha Scarpetta, Joan Andreu

**Financiación:** Esta investigación no recibió financiamiento externo.

## AUTOR/ES:

**Carme Martinell Gispert-Saúch**  
Universitat Ramon Llull, España.

Ingeniera de Telecomunicaciones, MBA y PDG por IESE, es adjunta a la dirección general de la Fundació Pere Tarrés. Ha trabajado en HP como ingeniera y ha sido directora general de la Barcelona School of Management de la Universitat Pompeu Fabra del 2011 al 2019. Se doctorará por la Universitat Ramon Llull en 2024.

[cmartinell@peretarres.org](mailto:cmartinell@peretarres.org)

**Txus Morata García**  
Universitat Ramon Llull, España.

Profesora titular de la Universidad Ramon Llull. Directora de la Cátedra de Ocio Educativo y del Grupo de investigación Innovación y Análisis Social (GIAS) de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés. Es doctora en Pedagogía por la UB, licenciada en Pedagogía y diplomada en Magisterio.

[tmorata@peretarres.url.edu](mailto:tmorata@peretarres.url.edu)

**Índice H:** 3

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-8898-183X>

**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57188923638>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=3OSNprIAAAAJ&hl=es>

**Joan Andreu Rocha Scarpetta**  
Universitat Ramon Llull

Profesor investigador de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés - Universidad Ramon Llull. Se doctoró en Historia (Pontificia Universidad Gregoriana de Roma) y en Ciencias de la Comunicación (Universidad Abat Oliba de Barcelona). Tiene también un máster en Estudios Árabes e Islámicos (Instituto de Estudios Árabes e Islámicos de Roma) y un máster en Comunicación institucional (Barcelona). Se licenció en Historia (Roma) y se especializó en comunicación intercultural y geocultura. Actualmente es decano y docente de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés de la Universidad Ramon Llull, y profesor invitado de la universidad Gregoriana (Roma), de la Universidad Europea (Roma) y de la Universidad de Teherán (Irán), con las que colabora regularmente.

[jarocho@peretarres.url.edu](mailto:jarocho@peretarres.url.edu)

**Índice H:** 1

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-1874-1769>

**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58061341200>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=5ADF3csAAAAJ&hl=es>