

Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas¹

Luis I. Álvarez-González

alvarezg@uniovi.es

Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Su línea de investigación principal se ha centrado en la gestión de organizaciones no lucrativa y de economía social, habiendo publicado artículos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *European Journal of Marketing*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

Nuria García-Rodríguez

nuriagr@uniovi.es

Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Sus líneas de investigación incluyen la innovación y el desarrollo de nuevos productos, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Channels*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business and Industrial Marketing* o *Technovation*.

¹ Los autores quieren agradecer la financiación proporcionada por el Ministerio de Economía y Competitividad de España (Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientado a los Retos de la Sociedad, modalidad 1, "Retos Investigación": Proyectos de I+D+I 2013-2016), al Proyecto titulado "*Marketing e Innovación Social. Consecuencias de los Acuerdos de Cooperación Empresa-Organización no Lucrativa sobre el Bienestar de la Sociedad*" (ECO2013-46391-R).

María José Sanzo-Perez

mjsanzo@uniovi.es

Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Entre sus líneas de investigación principales destacan el estudio del marketing de relaciones y la gestión de organizaciones no lucrativas, habiendo publicado trabajos sobre estas temáticas en revistas indexadas en JCR o Scopus como *Industrial Marketing Management*, *Supply Chain Management–An International Journal*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, *British Food Journal*, *Technovation*, *European Journal of Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

Marta Rey-García

martarey@udc.es

Profesora contratada doctora de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña (España) y Directora de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de dicha Universidad. Su línea de investigación principal es el gobierno y gestión de organizaciones no lucrativas y, en particular, de fundaciones, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *American Journal of Evaluation*, *Business History*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar, teórica y empíricamente, el carácter multidimensional del concepto de innovación social (IS) en las organizaciones no lucrativas (ONL) españolas. Para ello, en primer lugar, se integran las distintas perspectivas de análisis de la IS, identificándose cuatro dimensiones subyacentes a dicho concepto. A continuación, en segundo lugar, se evalúa empíricamente hasta qué punto una innovación particular puede considerarse realmente como una innovación social, de acuerdo con las dimensiones identificadas, en el ámbito específico de las ONL españolas. Para ello, se ha configurado expresamente una base de datos de 201 ONL que potencialmente desarrollan programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores. Los resultados revelan distintas implicaciones para los profesionales y los responsables de la formulación de políticas y estrategias.

PALABRAS CLAVE

Innovación social; organizaciones no lucrativas; escala de medida

ABSTRACT

The goal of this paper is to analyze, theoretically and empirically, the multidimensional nature of the concept of social innovation (SI) in Spanish nonprofit organizations (NPO). We first review and integrate the different theoretical perspectives on this topic, identifying four underlying dimensions that drive SI. Then, we empirically assess the degree to which an innovation may or may not be considered as a social innovation, according to the dimensions identified, within the specific scope of Spanish NPO. For this purpose, a database of 201 NPO was specifically generated. These organizations were potentially undertaking programs, projects, services or socially innovative activities. The results obtained show interesting implications for decision making within these organizations.

KEYWORDS

Social Innovation; nonprofit organizations; measurement scale

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de innovación social (IS) es objeto de gran atención en la actualidad en los diferentes ámbitos académicos, profesionales y políticos (Phillips et al., 2015, Van der Have y Rubalcaba, 2016) como consecuencia de dos motivos principales. En primer lugar, la transición de una economía industrial a una sociedad basada en el conocimiento y el servicio, transición que conduce a un cambio de paradigma del sistema de innovación (Grimm et al., 2013; Howaldt y Schwarz, 2010) *"caracterizado por un proceso de innovación abierto a la sociedad"* (Declaración de Viena, 2011: 2). En segundo lugar, el hecho de que, ante el aumento en el número de desafíos sociales y ambientales, los sistemas de bienestar tradicionales resultan insuficientes para abordarlos (Murray et al., 2010), y *"buscan nuevas soluciones que les permitan afrontar los crecientes problemas sociales con recursos cada vez más escasos"* (Borzaga y Bodini, 2012:).

La literatura especializada distingue dos enfoques básicos de análisis de la IS (Van der Have y Rubalcaba, 2016). Por un lado, una conceptualización sociológica, que considera las IS como *"nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos que persiguen impulsar el cambio social"* (Cajaiba-Santana, 2014: 44). Por otro lado, una delimitación más económica-empresarial basada en el valor proporcionado o el impacto conseguido, que contempla la IS como cualquier innovación que tenga el potencial de mejorar la calidad de vida de las personas (Pol y Ville, 2009) como consecuencia de la irrupción de nuevas ideas en el ámbito de lo social con impacto positivo sobre el bienestar.

Sin embargo, este avance en la definición teórica de la IS no se ha visto correspondido por evidencias prácticas que permitan medir su carácter multidimensional (Grimm et al. 2013). En este contexto, la finalidad del presente trabajo es integrar conceptualmente las distintas perspectivas de análisis de la IS, e intentar medir hasta qué punto un "objeto de innovación" particular puede considerarse realmente como una innovación social en el ámbito específico de las organizaciones no lucrativas. Dado que la lista de posibles "objetos de innovación" considerada a lo largo del tiempo ha sido profusa, se va a adoptar una perspectiva de análisis amplia, considerando como tales "objetos" a ideas, productos, servicios, procesos, estructuras, organizaciones, comportamientos y prácticas que potencialmente pueden ser innovadores en lo social (Anheier et al., 2014: 30).

A este respecto la contribución del trabajo es doble. Primero, desde una perspectiva teórica se presenta un enfoque integral de la IS al identificar las diferentes dimensiones que subyacen a este concepto. Segundo, se aporta un estudio empírico fundamentado en una escala de medida válida y fiable de la IS. Esta segunda contribución resulta significativa en la medida en que responde a uno de los principales requerimientos de la Declaración de Viena (2011) en materia de innovación social, consistente en la necesidad de desarrollar metodologías coherentes para identificar y medir este concepto.

A efectos expositivos, el trabajo se estructura en cuatro apartados diferenciados. Primero, se delimita la IS como un concepto multidimensional. Tras ello, se describe la metodología del estudio empírico expresamente desarrollado entre una muestra de organizaciones no lucrativas españolas. A continuación, se presentan los principales resultados del estudio. Por último, se discuten las principales conclusiones e implicaciones derivadas del mismo.

2. LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

El concepto de IS ha sido abordado en la literatura especializada (véase, a modo de ejemplo, Grimm et al., 2013; Moulaert et al., 2005, 2013; Phillips et al., 2015; Sanzo et al., 2015; Van der Have and Rubalcaba, 2016) desde diferentes campos de investigación (por ejemplo en el contexto del desarrollo local, las políticas públicas, el emprendimiento social, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad o la innovación abierta) y niveles de análisis (a nivel *micro* o de individuos, *meso* o de organizaciones, y *macro* o de sociedad). Además, *“el término IS se aplica a un conjunto de iniciativas y organizaciones extremadamente heterogéneas, que van desde las intervenciones del tercer sector en su conjunto, a las iniciativas de políticas públicas e incluso a hasta las acciones de organizaciones lucrativas que tienen un impacto social marginal”* (Borzaga y Bordini, 2012: 4).

A pesar de esta fragmentación, a la hora de conceptualizar la IS se tiende a identificar dos dimensiones básicas: el hecho de que la IS implica un cambio en las relaciones sociales, y que tales cambios intentan resolver un problema socialmente relevante. De esta forma, *“cualquier intento de crear una definición general para la IS debe basarse en estos dos componentes comunes, pero diferentes escuelas de pensamiento podrían añadir otras dimensiones* (Van der Have y Rubalcaba, 2016: 1932), tales como el *“empoderamiento o una dimensión tecnológica o económica añadida”* (Van der Have y Rubalcaba, 2016: 1930).

Desde este punto de vista, creemos que para que cualquier “objeto de innovación” pueda ser considerado como una IS debe compartir las siguientes dimensiones clave: (1) estar orientada al bien común, teniendo como objetivo satisfacer o solucionar problemas sociales; (2) ser un proceso participativo/colaborativo en el que intervengan los diferentes stakeholders o partes interesadas; (3) implicar una mejora respecto a las soluciones previas (mayor eficacia, eficiencia y/o sostenibilidad); y (4) suponer una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a niveles micro, meso y macro. A continuación, se desarrollan cada una de estas 4 dimensiones.

2.1. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

La primera característica distintiva de la IS es su orientación hacia un objetivo social y el bien común, satisfaciendo o solucionando problemas sociales graves (Pol y Ville, 2009). Desde este punto de vista, la IS debe implicar “intencionalidad” y “acciones planificadas y coordinadas”, lo que la distingue del simple cambio social (Howald y Schwarz, 2010).

Esta orientación de la IS está respaldada por abundantes referencias en la literatura. Así, por ejemplo, la propia Comisión Europea, de modo institucional, afirma que *“la innovación social supone el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que permiten satisfacer necesidades sociales y crear nuevas formas de relación o colaboración social...”* (European Commission, 2013: 6). En esta línea, aunque ya desde un punto de vista académico, Grimm et al (2013: 438) señalan que *“la innovación social puede referirse a nuevos productos y servicios que abordan necesidades sociales, es decir, productos y servicios que ayudan a construir sociedades más sostenibles, cohesivas e inclusivas”*. O de forma similar, Mulgan (2006: 146) considera que la IS es una actividad innovadora *“motivada por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunde principalmente a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales”*.

2.2. La IS es un proceso participativo/colaborativo con los diferentes stakeholders

La segunda característica de la IS es su naturaleza colaborativa, en la medida en que las partes interesadas desempeñan un papel proactivo en el proceso de innovación. Se refiere a lo que Grimm et al. (2013) denominan *“innovación social orientada al proceso”*, entendida como *“cambios en las relaciones sociales, especialmente en lo que se refiere a la gobernabilidad, que permitan la satisfacción social, pero también una mayor participación de todos, especialmente de los grupos vulnerables de la sociedad”* (Moulaert et al., 2005: 1976). Así, las prácticas de IS se materializan a través de nuevas formas de colaboración (Murray et al, 2010) e *“implican un mayor grado de participación de abajo hacia arriba y de base que otros tipos de innovación”* (Anheier et al., 2014: 34).

La existencia de este proceso participativo puede lograrse de tres maneras (véase, a modo de ejemplo, Bharti et al., 2015; Dahlander y Gann, 2010; Moulaert et al., 2005; Randhawa et al., 2014; Vargo and Lusch, 2004): (1) iniciativas destinadas a involucrar a las partes interesadas en una o más etapas del proceso de toma de decisiones organizativas; por ejemplo, la participación en los órganos de gobierno, el desarrollo de un modelo de negocio colaborativo para la apropiación de valores, la participación en procesos de co-creación y co-producción de prestaciones o el desarrollo de alianzas intersectoriales; (2) el fomento de iniciativas sociales de gestión territorial o comunitaria, surgidas como resultado de plataformas sociales de acción colectiva que reivindican la gestión de determinados servicios e instalaciones comunitarias; por ejemplo, los centros sociales auto-gestionados; y (3) por medio de la tecnología; por ejemplo, a través de la promoción de comunidades virtuales abiertas.

2.3. La IS implica una mejora respecto a las soluciones previas

Adicionalmente, el análisis económico-empresarial de la IS pone el énfasis en factores como la “novedad”, “mejora”, “creatividad”, “eficiencia”, “eficacia” o “sostenibilidad”. Si el objeto de innovación no supone una mejora en comparación con la situación anterior respecto a factores como los señalados, entonces no puede definirse como una IS.

Phills et al. (2008) proponen en esta línea que una IS es una *“solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto, más que para individuos particulares”*. Así, creemos necesario incluir, a la hora de definir la IS, esta dimensión adicional basada en los resultados de la misma desde el punto de vista de la “mejora explícita” en términos de eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

2.4. La IS supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas

Por último, consideramos que *“la innovación es social en la medida en que es socialmente aceptada y difundida ampliamente en la sociedad, transformada en función de las circunstancias e institucionalizada como una nueva rutina o práctica social”* (Howaldt y Schwarz, 2010: 16). Este razonamiento significa que la IS se define principalmente por sus consecuencias e impacto (Krlev et al., 2014).

Por lo tanto, cualquier intento de describir el grado en que un “objeto de innovación” tiene la condición de social debe incluir una gama de indicadores que mida en qué medida este objeto ha cambiado ciertos comportamientos o prácticas sociales y se ha institucionalizado, centrándose no sólo en los “outputs” (lo que la organización hace y a cuántas personas sirve), sino también en los “outcomes” (la diferencia generada por los outputs en la vida de las personas) y los impactos (resultados a largo plazo que afectan a toda la sociedad). Además, *“la creación de valor puede residir en diferentes niveles de análisis”* (Van der Has y Rubalcaba, 2016: 1391), por lo que los niveles micro, meso y macro deben ser valorados.

En lo que respecta al nivel *micro* (individuos), la medición de una IS debe evaluar hasta qué punto esta actividad ha implicado un cambio en los comportamientos desarrollados por los beneficiarios directos, así como por otros actores individuales (vecinos, miembros de la familia del beneficiario, voluntarios, etc.). Además, un resultado importante a este nivel es el grado de empoderamiento: la capacidad de los individuos para tomar decisiones y transformar esas decisiones en acciones y resultados deseados.

A nivel *meso* (organizaciones), aunque una IS podría conducir a diferentes resultados, lo que realmente interesa es el tipo de cambios en los comportamientos organizativos como, por ejemplo, la mejora de la naturaleza participativa del sistema de gobernanza organizacional o la introducción de buenas prácticas de gobierno en la organización.

Por último, el nivel *macro* (sociedad) está relacionado con los cambios a largo plazo en la sociedad en su conjunto. La OCDE (2002) define los impactos como los “*efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencional o no intencional*”. Se trata de cuestiones como el cambio de políticas, los cambios en las leyes y reglamentos, mejora de las condiciones sectoriales, el crecimiento económico sostenible o la mejora de la participación e influencia de los ciudadanos.

3. METODOLOGÍA

Una vez integradas conceptualmente las distintas perspectivas de análisis de la IS a partir de las cuatro dimensiones clave señaladas en el apartado anterior, el siguiente objetivo del trabajo consiste en medir hasta qué punto una actividad, proyecto, programa, producto, servicio, etc. que ponga en marcha una organización no lucrativa (ONL) puede ser definido realmente como una IS. A continuación, se describen los rasgos metodológicos del estudio empírico desarrollado expresamente para alcanzar este objetivo, así como las principales características de la escala de IS utilizada para tal fin.

La primera tarea del estudio empírico consistió en elaborar un censo de ONL españolas que potencialmente desarrollaran programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores (ONL_IS), al no existir censo nominal alguno de este tipo de entidades en ningún registro público. Para su elaboración, se combinaron una treintena de fuentes de información secundarias, clasificadas en ocho tipologías (Tabla 1). El resultado fue un censo inicial de 318 ONL_IS, con las que fue posible contactar y verificar su existencia.

Tabla 1. Censo de ONL_IS: Fuentes de información secundaria utilizadas

Tipo de fuente de información	Algunos ejemplos
Directorios específicos o webs de organizaciones socialmente innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Digital Social Innovation Report - Planet for Change - Instituto de Innovación Social de ESADE - DEUSTO Innovación Social
Redes o foros específicos de innovación social	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad de Innovación Social - Revista Compromiso Empresarial - Foro de Innovación Social
Redes o proyectos de emprendimiento social	<ul style="list-style-type: none"> - España Ashoka - Web de economía solidaria - Proyecto Juntos por el Empleo de la Fundación Accenture - Proyecto Momentum de ESADE - Proyecto Momentum de BBVA

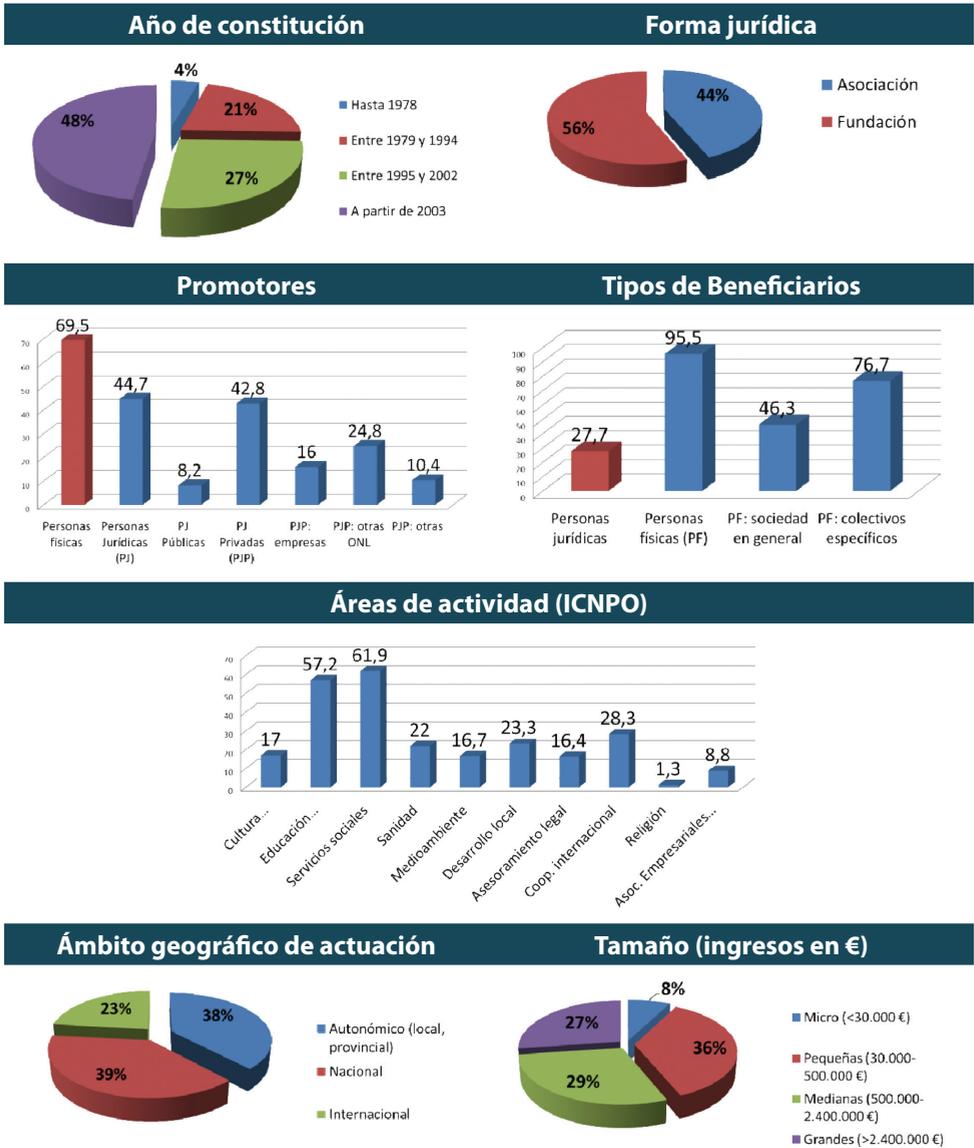
Plataformas solidarias de crowdfunding	- Microdonaciones.org
Premios a la Innovación, el Emprendimiento o la Transformación Social	- Premios La Caixa a la Innovación y la Transformación Social - Premios Luis Noé Fernández de la Fundación Alimerka
Estudios previos sobre ONL españolas que desarrollan actividades de innovación	- EUFORI Study
Registros públicos de ONL	- Protectorado Estatal de Fundaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
Informes anuales y Sitios web de ONL	---

Fuente: elaboración propia.

La Figura 1 describe gráficamente a estas organizaciones respecto a sus variables de clasificación. Según esta descripción, estas ONL son relativamente jóvenes (el 48% fueron creadas después de 2002; año de las vigentes Leyes Orgánicas de Asociaciones y Fundaciones), adoptando predominantemente la forma jurídica de Fundación (el 56,0%). En su mayor parte han sido promovidas por personas físicas (69,5% vs. 44,7% por personas jurídicas, principalmente personas jurídicas privadas), siendo sus principales actividades los servicios sociales (61,9%), aunque la mayoría de ellas también realizan actividades relacionadas con la educación y la investigación (57,2%). Estas actividades se desarrollan principalmente a nivel regional (38%) o, como mucho, nacional (39%) y sus beneficiarios son personas físicas (95,5%), sobre todo colectivos específicos como ancianos, jóvenes, discapacitados..., y, en menor medida, las personas jurídicas (27,7%). Por último, son en su mayoría de tamaño pequeño (el 44% presenta ingresos inferiores a 500.000 euros) o mediano (los ingresos del 29% oscilan entre 500.000 y 2.400.000 euros).

La segunda tarea del estudio empírico consistió en realizar una encuesta entre el censo de ONL_IS identificado. En concreto, tras contacto telefónico previo, se remitió por e-mail el acceso a un formulario estructurado online al conjunto de 318 organizaciones identificadas. El destinatario (unidad muestral) fue el/la Director/a, o en su defecto el/la Presidente/a, de cada entidad encargado/a de la gestión organizativa diaria y de la toma de decisiones. Inicialmente, el formulario fue cumplimentado por un total de 228 ONL_IS, si bien el tamaño final de la muestra quedó reducido a 201 ONL_IS tras ser eliminados una serie de formularios insuficientemente cumplimentados, que generaban dudas sobre la calidad de la información y/o en los que la ONL indicaba que no había desarrollado una IS en los últimos cinco años. El tamaño final de muestra supone un error muestral de $\pm 3,5\%$ (nivel de confianza del 95%). La recopilación de datos (trabajo de campo) tuvo lugar del 13 de octubre de 2015 al 28 de marzo de 2016. Todos y cada uno de los datos señalados aparecen sistematizados en la Tabla 2.

Figura 1. Censo de ONL-IS: Variables de Clasificación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Muestra de ONL_IS: Ficha técnica de la encuesta

Universo poblacional	Organizaciones no lucrativas socialmente innovadoras (ONL_IS)
Ámbito	Nacional
Método de Recogida de Información	Cuestionario online estructurado, con contacto telefónico previo
Unidad Muestral	Director/a o Presidente/a de la ONL_IS
Censo Poblacional	318 ONL_IS españolas
Tamaño Muestral	201 ONL_IS españolas
Error Muestral	+/- 3,5%
Nivel de Confianza	95% para $z=1,96$ y $p=q=0,5$
Trabajo de Campo	Del 13 de octubre de 2015 al el 28 de marzo de 2016

Fuente: elaboración propia.

En la encuesta, entre otras cuestiones, se les pedía a los/as encuestados/as que habían confirmado previamente que su organización había desarrollado algún tipo de IS en los últimos 5 años, que seleccionaran una innovación social concreta (la que consideraran más importante) y que mostraran su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de ítems o afirmaciones, 45 en total, relativas a las cuatro dimensiones críticas que suponen, en nuestra opinión, la puesta en práctica del concepto de IS. Para ello, el/la encuestado/a debía utilizar una escala de medida de 1 a 7 puntos, en la que 1 implicaba total desacuerdo con la afirmación planteada, 4 ni acuerdo ni desacuerdo (punto intermedio) y 7 total acuerdo.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación, se presentan las valoraciones medias (de 1 a 7 puntos) obtenidas por cada uno de los ítems de las cuatro dimensiones críticas señaladas, y se describen los principales resultados e implicaciones derivadas de este ejercicio práctico.

4.1. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

En la encuesta se incluyó un primer bloque de afirmaciones destinado a valorar hasta qué punto la innovación había tenido como objetivo satisfacer o solucionar una necesidad o problema social (Tabla 3). Para identificar cuáles son dichos problemas se utilizó una adaptación de la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas (ICNPO).

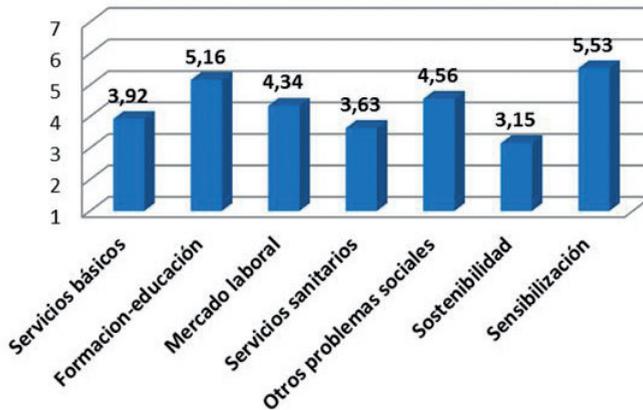
Tabla 3. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

Facilitar el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a productos y servicios básicos (por ejemplo, alimentos, vivienda y/o su entorno, etc.)
Facilitar el acceso a la formación y a la educación de los beneficiarios, usuarios o clientes
Contribuir a minorar los desequilibrios en el mercado laboral, proporcionando vías para la inclusión laboral de los beneficiarios, usuarios o clientes, y facilitando la actividad económica dirigida a la creación de empleo
Contribuir a solucionar los problemas relacionados con (1) el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a servicios sanitarios/tratamientos y/o (2) con la calidad de los mismos
Contribuir a solucionar otros problemas sociales graves (por ejemplo, relacionados con el envejecimiento, los comportamientos anti-sociales o violentos, la cohesión social, etc.)
Contribuir a solucionar problemas medioambientales (sostenibilidad) o paliar su impacto sobre la sociedad
Concienciar (sensibilizar) a distintos segmentos de la población y/o prescriptores acerca de alguna de las problemáticas señaladas anteriormente

Fuente: elaboración propia

La evidencia empírica (Figura 2) pone de manifiesto que, si bien la dispersión de las respuestas es elevada (es decir, cada innovación persigue solucionar un determinado problema social, no siendo necesario que la innovación trate de conseguir todos los objetivos), el conjunto de ONL parece centrarse en menor medida en los problemas relacionados con las necesidades más básicas para la supervivencia diaria (alimentación y vivienda), que obtienen una valoración media de 3,92 puntos, la salud (3,63 puntos), o los problemas medioambientales (3,15). En ninguno de estos casos se alcanza el punto intermedio de 4.

Figura 2. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales



Fuente: elaboración propia

Por el contrario, el conjunto de las ONL se orienta más a proporcionar nuevas soluciones que contribuyan a facilitar el acceso a la formación y la educación (5,16) y a sensibilizar a la sociedad en su conjunto sobre algunas de las problemáticas contempladas (5,53). Las innovaciones destinadas a reducir los desequilibrios del mercado laboral (4,34) o a solucionar otros problemas sociales como el envejecimiento de la población, la cohesión social o los comportamientos anti-sociales o violentos (4,56) ocupan una posición intermedia.

4.2. La IS es un proceso participativo/colaborativo con los diferentes stakeholders

La IS, en segundo lugar, debía ser también “social” en cuanto al proceso, y no sólo en cuanto a sus fines, permitiendo que alguno o varios de los distintos stakeholders participen y estén involucrados en el proceso de la innovación. Este objetivo podría alcanzarse de 3 formas complementarias, que no es necesario se den a la vez (Tabla 4). En primer lugar, generando nuevas formas de participación o colaboración en la toma de decisiones (por ejemplo, a través de la gestión colaborativa, la co-creación o co-producción de productos y servicios, el establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas, otras ONL o incluso la Administración Pública, etc.). En segundo lugar, aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para crear comunidades virtuales o aplicaciones tecnológicas que posibiliten el acceso directo de los beneficiarios u otros stakeholders a la prestación del servicio o su participación/interacción con la organización. En tercer y último lugar, desarrollando nuevos modelos de autogestión que permitan la implicación directa de las partes interesadas en la solución de distintas problemáticas sociales.

Tabla 4. La IS es un proceso participativo/colaborativo

Participación/colaboración de stakeholders en la toma de decisiones de la organización

Implantar una nueva forma de relacionarse con uno o varios de sus <i>stakeholders</i> externos (beneficiarios, usuarios o clientes; empresas, administraciones, entidades no lucrativas,...) estableciendo nuevas vías para conocer e integrar sus opiniones
Incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> externos en los órganos de gobierno de la organización
Desarrollar un modelo de gestión colaborativo (p.ej., alianzas estratégicas, joint ventures,...) con <i>stakeholders</i> externos
Incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> en los procesos de diseño (co-creación) y/o prestación del servicio (co-producción) que proporciona su organización
Desarrollar acuerdos de cooperación formales con empresas, organizaciones no lucrativas y/o administraciones públicas

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Crear algún tipo de comunidad virtual abierta que facilite a los ciudadanos el acceso directo a información/formación así como su participación y/o interacción con la organización

Desarrollar alguna aplicación tecnológica que permita la prestación de servicios a distancia y de forma directa (por ejemplo, aplicaciones móviles de tele-asistencia, etc.)

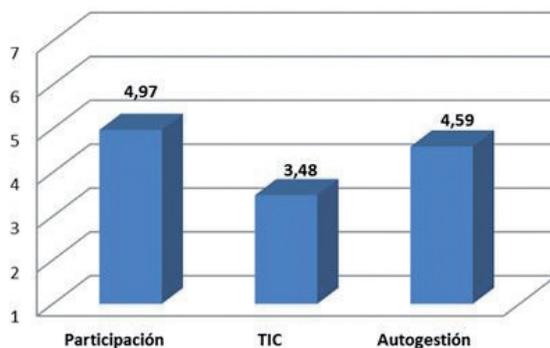
Modelos de autogestión comunitaria

Promover y/o facilitar iniciativas comunitarias para que las partes interesadas se auto-gestionen y se impliquen directamente en la solución del problema social y/o medioambiental

Fuente: elaboración propia

En este caso, los ítems o afirmaciones vinculados a la participación o colaboración en la toma de decisiones y a las TIC han sido respectivamente promediados, de tal modo que en la Figura 3 se presenta la valoración media global obtenida por los mismos.

Figura 3. La IS es un proceso participativo/colaborativo



Fuente: elaboración propia.

Así, se observa que dos de estos tres posibles comportamientos se desarrollan de una forma (moderadamente) relevante. En concreto, el hecho de que la IS supone la generación de nuevas formas de participación/colaboración de stakeholders en la toma de decisiones recibe una valoración media muy cercana a los 5 puntos (4,97), mientras que el hecho de que pueda dar lugar a nuevos modelos de autogestión recibe una valoración ligeramente inferior, pero también superior a los 4 puntos intermedios (exactamente, 4,59 puntos). Por el contrario, el recurso a las TIC para crear algún tipo de comunidad virtual o desarrollar alguna aplicación tecnológica de soporte online no parece ser un recurso todavía suficientemente generalizado.

4.3. La IS implica una mejora respecto a las soluciones previas

Afirmábamos en tercer lugar, que para que una determinada actividad sea definida como una IS no solamente debe ser “social” en sus fines y medios, sino que también debía tratarse de una “innovación”, es decir, debe suponer una “novedad” con relación a la situación previa, ya sea porque logre mejoras sustanciales o significativas en las problemáticas sociales que le atañen, porque sea más eficiente, permitiendo utilizar menos recursos (desde la lógica económica de que los recursos son limitados y tienen unos alternativos) y/o porque resulte sostenible, en el sentido de que contribuya a satisfacer la necesidad social de forma permanente en el tiempo. La Tabla 5 incluye el bloque de afirmaciones del instrumento de medida destinadas a evaluar en qué grado la actividad persigue estos objetivos.

Tabla 5. Mejora respecto a las soluciones previas

Satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales de un modo más eficiente económicamente
Lograr mejoras sustanciales (importantes) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales
Lograr mejoras sostenibles (permanentes en el tiempo) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales

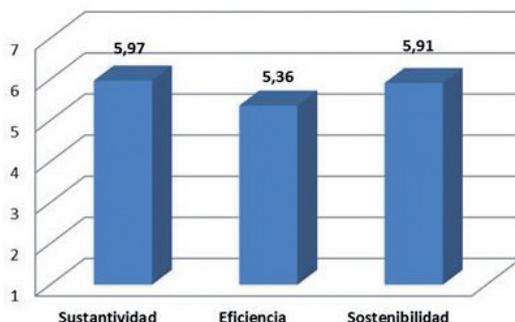
Fuente: elaboración propia

Los resultados ponen de manifiesto que estos tres principios son compartidos de un modo muy relevante por las distintas ONL analizadas (Figura 4). Así, tanto la sustantividad como la sostenibilidad son dos objetivos que parecen compartirse plenamente (en ambos casos, las puntuaciones medias prácticamente alcanzan los 6 puntos, de 7 posibles), mientras que la eficiencia es a su vez un valor significativamente adoptado (5,36 puntos).

4.4. La IS supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas

Finalmente, señalábamos que una actividad constituye una verdadera IS en la medida en que genere un impacto o cambio social; es decir, una transformación en los comportamientos y las prácticas sociales a tres niveles: (a) micro (cambios en el comportamiento individual de los beneficiarios u otros grupos de interés), (b) meso (cambios en el comportamiento de las propias organizaciones) y (c) macro (cambios a nivel global de la sociedad).

Figura 4. Mejora respecto a las soluciones previas



Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de evaluar en qué medida las ONL del estudio han desarrollado innovaciones que cumplen con esta cuarta dimensión, la encuesta desarrollada incorporaba una serie de afirmaciones agrupadas en los tres niveles posibles de cambio. A continuación, procedemos a detallar los resultados medios obtenidos en cada uno de estos tres niveles.

4.4.1 La innovación genera transformaciones a nivel micro: cambios en el comportamiento de los beneficiarios u otros grupos de interés

El impacto a nivel micro o individual se puede obtener de diversas maneras. En primer lugar, generando resultados tangibles deseables para los beneficiarios directos de la innovación o transformando sus hábitos de acuerdo a los objetivos perseguidos (por ejemplo, aumentando el porcentaje de personas que ha accedido a una vivienda o a un empleo estable, que ha creado un negocio, que ha modificado determinados comportamientos violentos, que aplica medidas de ahorro energético, etc.). En segundo lugar, mejorando las condiciones de vida y cambiando los comportamientos de otros stakeholders o grupos de interés. En tercer y último lugar, incrementando las capacidades y habilidades de uno o varios de los stakeholders (empoderamiento). La Tabla 6 detalla las afirmaciones con las que se buscaba medir esta clase de impacto a nivel micro.

Tabla 6. Impacto a nivel micro (individual)

Beneficiarios, usuarios o clientes que son el público objetivo de la innovación

Resultados tangibles obtenidos por los beneficiarios, usuarios o clientes como consecuencia de su participación en el programa o proyecto o por el uso del producto (por ejemplo, porcentaje que ha accedido a un empleo o vivienda, puesto en marcha un negocio, etc.)
Mejoras en el comportamiento de estos públicos objetivo de acuerdo a los objetivos del programa, proyecto o producto
Mantenimiento a lo largo del tiempo de los cambios generados en los mismos

Otros stakeholders o públicos relevantes

Mejoras económicas, sociales y/o personales para los trabajadores/voluntarios de su organización que han participado en la innovación
Mejoras económicas, sociales y/o personales para otros <i>stakeholders</i> (por ejemplo, familia, vecinos, empresas, administraciones, organizaciones no lucrativas, ...)

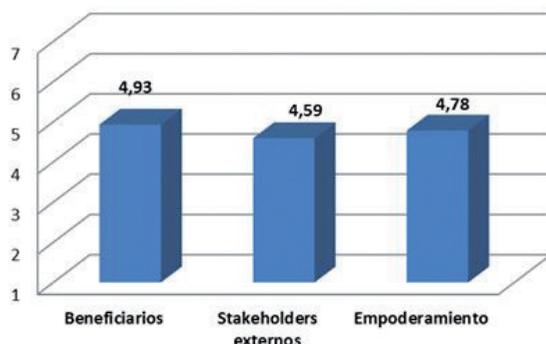
Empoderamiento

Incrementar las capacidades y habilidades de uno o varios de los <i>stakeholders</i> de cara a que puedan tomar decisiones y co-responsabilizarse de su implementación y resultados

Fuente: elaboración propia

De nuevo, como ocurría previamente en la segunda de las dimensiones, los ítems utilizados para evaluar el impacto de la IS sobre los beneficiarios, usuarios o clientes, y sobre los restantes stakeholders, o públicos relevantes, han sido respectivamente promediados, de modo que en la Figura 5 se presentan esas valoraciones medias, así como del ítem utilizado para ponderar el empoderamiento de los stakeholders.

Figura 5. Impacto a nivel micro (individual)



Fuente: elaboración propia.

Los datos ponen de manifiesto valores medios superiores al punto intermedio de la escala (4 puntos), aunque en ninguno de los casos esos valores superan los 5 puntos. Así, las organizaciones parecen compartir la opinión de que el desarrollo de este tipo de innovaciones incrementa en cierto grado los resultados tangibles obtenidos por sus beneficiarios o usuarios directos, mejorando su comportamiento respecto a la causa social de modo sostenible en el tiempo (4,93 puntos). También genera ciertas mejoras económicas, sociales y/o personales en otros stakeholders o grupos de interés, comenzando por los trabajadores y/o voluntarios y finalizando por las empresas, administraciones u otras ONL con las que se relacionan (4,59 puntos), así como incrementa las capacidades y habilidades de los stakeholders (incluyendo aquí a los beneficiarios) a fin de poder tomar decisiones y co-responsabilizarse de su implementación y resultados (4,78 puntos).

4.4.2. La innovación genera transformaciones a nivel meso: cambios en el comportamiento de las propias organizaciones

El efecto de la innovación a nivel meso (organizaciones) también puede evidenciarse de muy diversas maneras: económicamente (incremento de los ingresos y/o de la eficiencia económica en la gestión), en las posibles colaboraciones (en el número de personas o entidades que colaboran con organización), en sus recursos humanos (mayor satisfacción y productividad en su desempeño), en su legitimidad ante la sociedad (así como una mayor visibilidad y reputación) o cambiando sus prácticas de gobierno (aumento de su carácter participativo o introducción de códigos de buenas prácticas). Desde el punto de vista del impacto social transformador, resulta especialmente relevante medir en qué grado la innovación ha generado cambios en las prácticas de gobierno, puesto que esas nuevas prácticas y comportamientos se traducen en cambio social.

La Tabla 7 ofrece el listado de posibles efectos de la innovación para las organizaciones (incluyendo la dimensión relativa a las buenas prácticas) contemplado en el instrumento de medida. De nuevo, las valoraciones de las afirmaciones englobadas en cada tipo de efecto han sido promediadas y presentadas de este modo en la Figura 6.

Tabla 7. Impacto a nivel meso (organizaciones)

Económico

Incremento de los ingresos de la entidad
Aumento de la eficiencia económica en la gestión (el impacto-resultado conseguido ha superado a los recursos utilizados para desarrollar la innovación)

Colaboración

Incremento de personas (trabajadores o voluntarios) que desean colaborar con la organización
Incremento de entidades (empresas, organizaciones no lucrativas, ...) que desean colaborar con la organización
Aparición de nuevos perfiles de colaboradores (personas y/o entidades)
Introducción de nuevas iniciativas en colaboración con organizaciones de otros sectores

Recursos humanos

Mejora en la satisfacción del personal (trabajadores/voluntarios)
Aumento en la productividad o eficiencia del personal

Legitimidad

Aumento de la visibilidad y reputación de la entidad
Aumento de la legitimidad de la entidad ante la sociedad

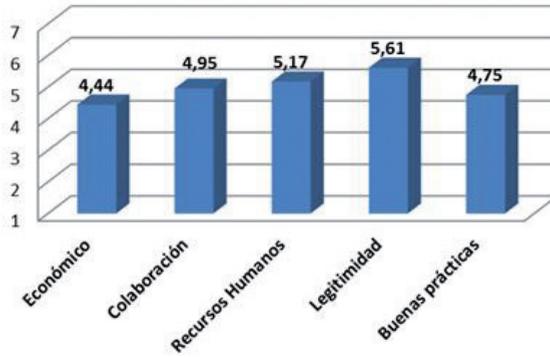
Buenas prácticas

Aumento del carácter participativo de su sistema de gobierno
Introducción de "buenas prácticas" en la entidad

Fuente: elaboración propia

De todas estas opciones, el mayor consenso entre las organizaciones no lucrativas analizadas se observa respecto a las consecuencias que tiene la innovación sobre la satisfacción, productividad y eficiencia de los recursos humanos, y sobre la legitimidad, visibilidad y reputación de la entidad en la sociedad en su conjunto. En ambos casos, la valoración media supera los 5 puntos (5,17 y 5,61, respectivamente). En el resto de indicadores considerados a nivel meso o de organización, el grado de acuerdo, sin ser tan elevado, obtiene igualmente valoraciones superiores a los 4 puntos intermedios: 4,44 puntos respecto a las consecuencias económicas (aumento de ingresos y eficiencia económica), 4,95 en relación a las opciones de nuevas formas de colaboración que se abren con personas físicas y jurídicas de distinto tipo (trabajadores, voluntarios, empresas, ONL, administraciones,...), y 4,75 en cuanto a la introducción de buenas prácticas de gobierno, marcadas por el aumento del carácter participativo de su sistema de gobierno.

Figura 6. La innovación genera impacto a nivel meso (organizaciones)



Fuente: elaboración propia

4.4.3. La innovación genera transformaciones a nivel macro: sociedad

El impacto a nivel macro o de sociedad puede materializarse a su vez a través de distintas vías. Primero, incrementando la notoriedad de la causa social que motiva la intervención innovadora y, como consecuencia, la identificación y el apoyo de la sociedad y los ciudadanos con la misma. Segundo, de modo relacionado, aumentando la capacidad de influencia de los mismos, la influencia de la causa social en la agenda política, y los cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social. Tercero, favoreciendo la irrupción de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad y mejora en las condiciones sectoriales. De nuevo, desde el punto de vista del impacto transformador, resulta especialmente relevante medir en qué grado la innovación influye en la capacidad de influencia de los ciudadanos y favorece el crecimiento económico sostenible. La Tabla 8 enumera estos tipos de impacto recogidos en el instrumento de medida. Por su parte, la Figura 7 visualiza, como en dimensiones previas, las valoraciones promedio de los ítems vinculados a cada una de estas tres clases de impacto.

Tabla 8. Impacto a nivel macro (sociedad)

Notoriedad/legitimidad

Aumento de la notoriedad de la causa social a la que se vincula la innovación
Incremento de la identificación de la sociedad con dicha causa social
Incremento del apoyo de particulares y organizaciones (empresas y/u organizaciones no lucrativas) a la causa social mediante donaciones y otras formas de colaboración financiera
Incremento del apoyo ciudadano a la causa social

Influencia

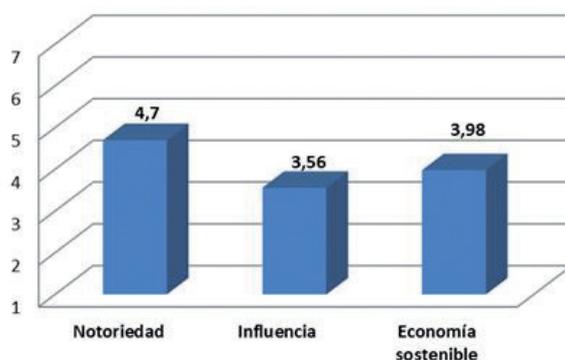
Aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos
Aumento de la influencia de la causa social en la agenda política
Cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social

Oportunidades de crecimiento económico/mejoras sectoriales

Creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad
Mejora de las condiciones sectoriales (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, sanitarias, económicas, etc.) de la sociedad en la que se implementa la innovación

Fuente: elaboración propia

Figura 7. La innovación genera impacto a nivel Macro (de sociedad)



Fuente: elaboración propia.

Se observa que las ONL parecen compartir la idea de que la IS supone un aumento de la notoriedad y la identificación de la sociedad con la causa social que motiva la intervención (4,70 puntos), pero no así de los otros dos tipos de indicadores de impacto evaluados. Así, el hecho de que la IS contribuya a la irrupción de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad recibe una valoración promedio de 3,98 puntos, mientras que los indicadores vinculados con el grado de influencia de los ciudadanos en la agenda política se limitan a una valoración media de 3,56 puntos.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

La primera y principal conclusión que se extrae del estudio empírico desarrollado es que las ONL deben desarrollar programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores en la medida en que generan impacto positivo. Sin embargo, un análisis detallado de los resultados expuestos permite concluir, en segundo lugar, que no todos los aspectos clave de las distintas dimensiones críticas inherentes a la IS alcanzan el mismo grado de desarrollo en las organizaciones analizadas, ni que todas las consecuencias que deberían derivarse en forma de impacto positivo (cambio social) se alcanzan en la misma medida.

Teniendo en cuenta conjuntamente ambas conclusiones, a continuación se procede a detallar, dimensión por dimensión, una serie de implicaciones o recomendaciones prácticas que creemos que pueden contribuir a la gestión de las ONL que se planteen la IS como una condición necesaria para el cumplimiento de su misión organizativa:

5.1. La innovación tiene como objetivo satisfacer o solucionar problemas sociales

La primera recomendación relevante al respecto de esta dimensión es que estas organizaciones siempre deben dar prioridad a la necesidad de contribuir a solucionar los problemas sociales que fundamentan su razón de ser, esto es su misión social, sin olvidarse de facilitar el acceso de sus beneficiarios a productos y servicios en ocasiones básicas para el desarrollo personal de sus beneficiarios.

En este sentido, los problemas sociales en los que la mayoría de las ONL analizadas centran sus iniciativas de IS están relacionados con el acceso a la formación sus beneficiarios, y a la concienciación o sensibilización (*advocacy*). Frente a ello, otros problemas sociales parecen no constituir el objeto principal de las actividades de innovación social de la mayoría de estas organizaciones (por ejemplo, la alimentación, la vivienda, las prestaciones sanitarias o la sostenibilidad medioambiental), lo que podría interpretarse como una oportunidad de intervención complementaria de cara a contribuir al desarrollo integral de los beneficiarios.

5.2. La innovación supone un proceso participativo/colaborativo en el que intervienen los stakeholders

En este caso, la principal recomendación pasa por continuar generando, o consolidando, nuevas formas de participación colaborativa o nuevos modelos de autogestión que permitan la implicación directa de los *stakeholders* externos en la solución de las distintas problemáticas sociales. Así, es importante continuar apostando por la gestión colaborativa, la co-creación o co-producción de servicios y productos, o el establecimiento de nuevos acuerdos de cooperación y comunicación con empresas, otras ONL o las distintas tipologías de Administración Pública.

No obstante, donde parece existir un mayor campo de desarrollo para las ONL de cara a potenciar la IS es en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para crear comunidades virtuales o aplicaciones tecnológicas con soporte online que favorezcan la participación, interacción y empoderamiento real de los ciudadanos y la prestación de servicios sociales a distancia de modo más directo a los beneficiarios organizativos.

5. 3. La innovación implica una mejora respecto a las soluciones previas: sustancialidad, eficiencia económica y sostenibilidad

En este punto, la recomendación es seguir apostando por programas, proyectos, servicios o actividades que supongan mejoras sustanciales, esto es importantes o de calado, eficientes en lo económico y sostenibles en el tiempo a la hora de satisfacer los problemas sociales de sus beneficiarios y de la sociedad en su conjunto.

5.4. La innovación supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a nivel micro, meso y macro

A nivel *micro* o de individuos, los gestores de las ONL comparten la idea de que las innovaciones que han desarrollado han contribuido a generar resultados tangibles para sus beneficiarios, de modo sostenible a lo largo del tiempo (al menos moderadamente, en términos del promedio del conjunto de la muestra). Esta percepción moderadamente positiva se observa igualmente a la hora de visualizar en general las consecuencias positivas de la IS sobre los restantes *stakeholders* o grupos de interés y su empoderamiento, en particular.

En este sentido, la recomendación se centraría en seguir profundizando en la orientación de los programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores hacia soluciones con impacto real, así como en la realización de esfuerzos para medir y cuantificar el impacto logrado y no solamente los outputs a corto plazo de la innovación.

Por su parte, a nivel *meso* o de organización, los datos obtenidos reflejan que la valoración media tiende a ser positiva con relación a las consecuencias de la IS en diversos tipos de indicadores de resultados organizativos, especialmente por lo que respecta al incremento de la legitimidad, visibilidad y reputación de la organización y de la satisfacción y rendimiento de sus recursos humanos, tanto trabajadores como voluntarios.

Sin embargo, hay que ir un paso más allá y buscar que las IS generen cambios de dinámica e interacción en el seno de las organizaciones en sí mismas. Cambios en la forma de establecer relaciones de colaboración, en la interacción con el personal (remunerado y no remunerado) o con la sociedad y en los órganos de gobierno. De las cinco dimensiones de resultados para la ONL contempladas en el estudio, la que se corresponde con la introducción de “buenas prácticas” es la que aparece valorada en cuarto lugar, lo cual sugiere que el margen de mejora es sustantivo.

Finalmente, a nivel *macro* o de sociedad, la primera reflexión que nos debemos formular en este punto es que la IS es algo más que imagen, notoriedad e incluso identificación de la sociedad con una determinada causa social; algo que parece estar muy arraigado en el sector. De hecho, el conjunto de ONL encuestadas valora de forma moderadamente positiva el impacto de las innovaciones en esta dimensión.

Por el contrario, el desarrollo de innovaciones sociales debería acarrear un aumento significativo y simultáneo en la capacidad de influencia de los ciudadanos y de la propia causa social en la agenda política y legislativa, en tanto en cuanto la esencia de esta clase de innovaciones es precisamente conseguir un cambio social. Sin embargo, los resultados empíricos ponen de manifiesto que los responsables de las organizaciones no lucrativas analizadas no aprecian mayoritariamente que este incremento de la influencia se esté produciendo.

De manera similar, la IS debería posibilitar la creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad y la mejora de las condiciones sectoriales generales en las que se implementa la innovación. No obstante, y al igual que ocurre con el aumento de la capacidad de influencia, los responsables de las ONL mayoritariamente no opinan que este tipo de impacto se esté materializando.

Es prioritario, en definitiva, que se analicen las razones de esta falta de impacto social a nivel macro y que se identifiquen posibles palancas o herramientas para fortalecerlo. Una posible recomendación es la potenciación de los esfuerzos de colaboración entre los tres sectores (no lucrativo, empresarial y público) que vayan más allá de la mera relación tradicional donante-beneficiario. Los cambios sociales de los que estamos hablando tienen tal calado que sin la existencia de acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas entre todos esos agentes, los resultados, al menos a nivel macro, pueden verse seriamente amenazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANHEIER, H.K.; KRLEV, G.; PREUSS, S.; MILDENBERGER, 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, Brussels: European Commission, DG Research. Disponible en http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D1_1_Social-Innovation-as-Impact.pdf
- BHARTI, K., AGRAWAL, R. y SHARMA, V. (2015). "Value co-creation literature review and proposed conceptual framework". *International Journal of Market Research*, 57: 571–603.
- BORZAGA C. y BODINI R. (2012). "What to make of social innovation? Towards a framework for policy development". *Euricse Working Paper*, N.036/12.
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- DAHLANDER, L. y GANN, D.M. (2010). "How open is innovation?" *Research Policy*, 39:6, 699–709.
- DECLARACIÓN DE VIENA (2011). *The most relevant topics in social innovation research* [online] Disponible en http://www.net4society.eu/_media/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf
- European Commission. (2013). Guide to Social Innovation. Disponible en http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
- GRIMM, R., FOX, C., BAINES, S. Y ALBERTSON, K. (2013). "Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice". *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26:4, 436-455.
- HOWALDT, J. Y SCHWARZ, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- KRLEV, G., BUND, E. Y MILDENBERGER, G. (2014). "Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level". *Information Systems Management*, 31:3, 200-224.
- MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUW, E. Y GONZALEZ, S. (2005). "Towards alternative model(s) of local innovation". *Urban Studies*, 42:11, 1669–1990.
- MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. Y HAMDOUCH, A. (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar, Cheltenham.
- MULGAN, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 1:2, 145–162.

- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. y MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- OCDE (2002). "Glossary of key terms in evaluation and results based management". The Development Assistance Committee (DAC) Working Party on Aid Evaluation. Disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>.
- PHILLIPS, W., LEE, H., JAMES, P., GHOBADIAN, A. Y O'REGAN, N. (2015). "Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review". *Group & Organization Management*, 40:3, 428-461.
- PHILLS, J.A., DEIGLMEIER, K. Y MILLER, D. (2008). "Rediscovering social innovation". *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-43.
- POL, E. Y VILLE, S. (2009). "Social innovation: Buzz word or enduring term?". *The Journal of Socio-Economics*, 38:6, 878-885.
- RANDHAWA, K, WILDEN, R. Y HOHBERGER, J. (2014). *Reviewing open innovation: Structure, content and future research avenues*. DRUID Society Conference, CBS Copenhagen.
- SANZO-PÉREZ, M.J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L.I.; REY-GARCÍA, M.; Y GARCÍA-RODRÍGUEZ, N. (2015): "Business-nonprofit partnerships: A New Form of Collaboration in a Corporate Responsibility and Social Innovation Context". *Service Business*, 9: 4, 611-636.
- VAN DER HAVE, R.P Y RUBALCABA, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45, 1923-1935.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68:1, 1-17.