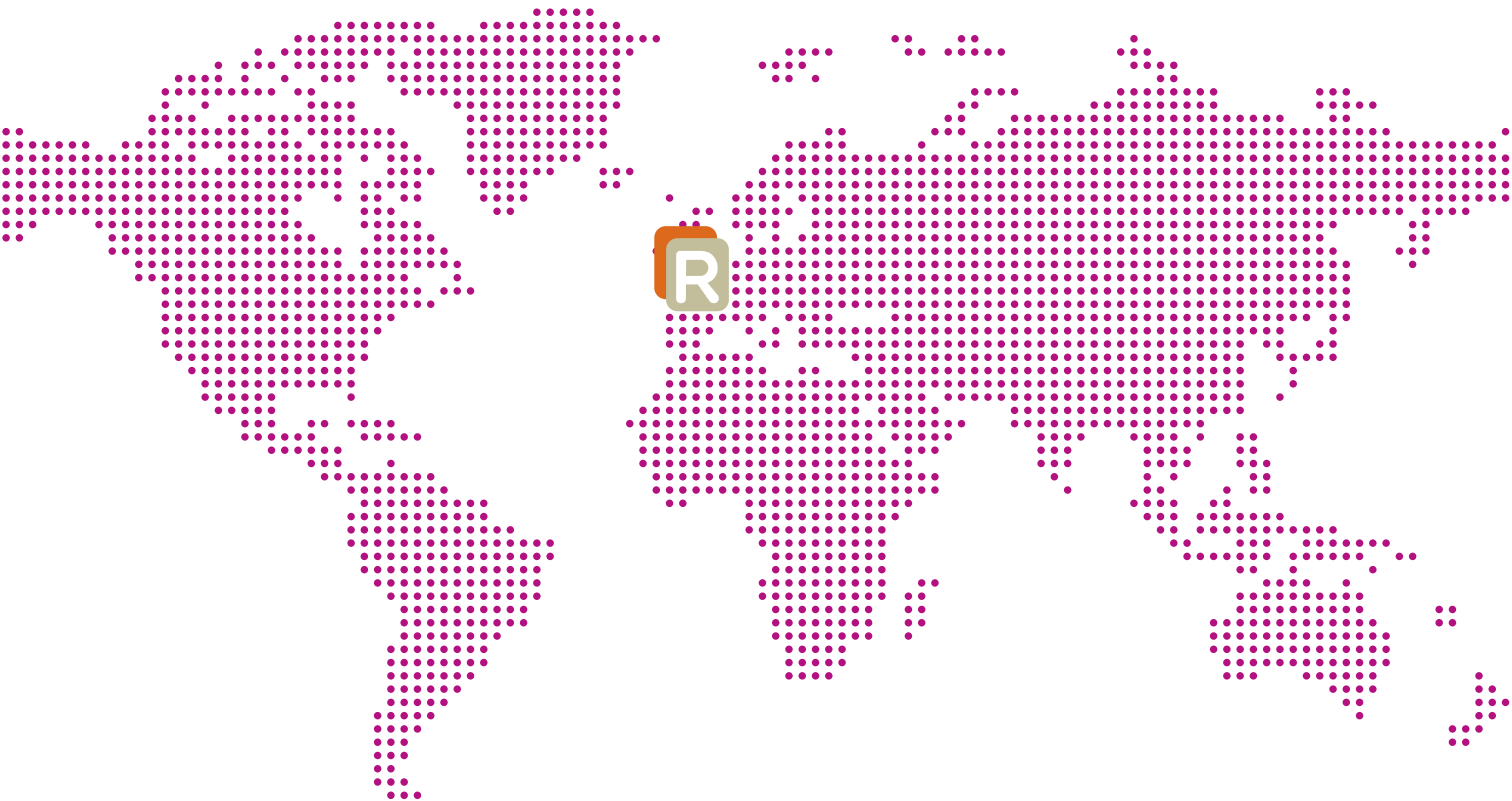


RESINDEX

REGIONAL SOCIAL INNOVATION INDEX

Un índice regional
para medir la innovación social

Modelo RESINDEX
RESINDEX Euskadi 2013



RESINDEX

Regional Social Innovation Index

Un índice regional para medir la innovación social

Edita: Innobasque - 2013
Agencia Vasca de la Innovación
Parque Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Depósito Legal: BI-947-2013



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons
(más información http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

La propiedad intelectual del modelo RESINDEX pertenece a
SINNERGIAK Social Innovation (UPV/EHU)

Presentación

La emergencia de nuevos términos es habitual en una sociedad tan dinámica como la nuestra. Términos que se convierten en referentes y se van instalando en nuestro vocabulario, que se utilizan con profusión pero no siempre con excesiva precisión. “Innovación Social” es uno de esos términos que probablemente no necesite ser presentado en sociedad pero es muy posible que el concepto agradezca un ejercicio de clarificación.

Más allá de las múltiples definiciones que se ocupan de la “Innovación Social”, basta decir que se trata de un concepto que hace alusión a la búsqueda de soluciones innovadoras para problemas y desafíos complejos de la sociedad. Estas soluciones corresponden, a menudo, a nuevas formas de comunicación y cooperación, de manera que el ejercicio de la innovación social implica traspasar fronteras tanto organizativas como disciplinarias, individuales como colectivas, públicas como privadas; dejando tras de sí nuevas y atractivas relaciones entre grupos e individuos previamente no conectados y favoreciendo el fortalecimiento de la cohesión social.

La innovación social tiene un marcado carácter local. Las innovaciones sociales están siempre integradas a nivel local y están arraigadas en un bienestar y una cultura locales y específicos. Esta dimensión local no está reñida, sin embargo, con la escalabilidad y la transferencia. La mayoría de los problemas sociales actuales son globales y requieren, por lo tanto, de soluciones a escala global. Por eso, la innovación social permite la adaptabilidad de soluciones locales a contextos globales.

La innovación social busca, sobre todo, dar respuesta a demandas sociales insatisfechas y es por ello por lo que debe estar orientada tanto al desarrollo de acciones como a la obtención resultados. La innovación social se revela, de esta forma, como un factor clave para asegurar la cohesión social. Sin la cual la competitividad y la vida sostenible de las regiones resultan imposibles.

Desde esta perspectiva conceptual la “Innovación Social” abarca distintos planos y ello explica su carácter complejo. Puede decirse que carece todavía de un enfoque afianzado, compartido. De ahí que la construcción de indicadores constituya el camino más fructífero en esta necesaria tarea de clarificación y afianzamiento. Hoy en día se necesitan métodos más integrales de medición que pongan los temas sociales y medioambientales al mismo nivel que los económicos.

Al construir un sistema de indicadores no estamos solo acotando el concepto, lo estamos haciendo también más reconocible, ya que en ausencia de indicadores es difícil consolidar un concepto. Además, dichos indicadores sirven para construir, reconocer, y asentar los conceptos, pero son también instrumentos de medida y por tanto de evaluación.

RESINDEX (Regional Social Innovation Index) es una investigación piloto, que forma parte de la iniciativa de evaluación de la innovación en Euskadi de INNOBASQUE (Agencia Vasca de Innovación), y que ha sido dirigida y desarrollada por SINNERGIAC Social

Innovation (UPV/EHU) en colaboración con la propia Agencia. Se trata de un proyecto que pretende elaborar un modelo (dimensiones e indicadores) para desarrollar un índice regional de innovación social.

El documento RESINDEX Euskadi 2013 corresponde, así mismo, a la aplicación piloto del modelo RESINDEX en el contexto actual de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Para llevar a cabo este primer informe se ha contado con un comité que ha ido contrastando su desarrollo, compuesto por catorce organizaciones: Universidad del País Vasco, Mondragon Unibertsitatea, Universidad de Deusto, REAS Euskadi, Bioef, Deloitte, Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Eudel, Fundación Novia Salcedo, Kutxabank, Ingema, Etorbizi, y Lehendakari Agirre Center.

En este sentido este proyecto piloto se entiende como una “exploración” en esta tarea de identificar indicadores de innovación social. Su oportunidad radica en la aportación que supone, de hecho es el primer índice de estas características, y la posibilidad que nos brinda de analizar sus aciertos y sus defectos. En cualquier caso, lo que es seguro es que facilita ir articulando un conocimiento más fundamentado sobre la “Innovación Social”, proyectando a Euskadi como un referente en la materia.

Este proyecto piloto somete a debate un modelo de índice de innovación social elaborado y obtenido por métodos rigurosos. Y asume también que, por el momento, el desarrollo de indicadores de innovación social es una tarea experimental que precisa ajustar enfoques y conceptos, mediciones en serie (anuales o bienales), estudios comparados con otras regiones y estudios de caso. RESINDEX Euskadi 2013 aporta una fotografía fija, un diagnóstico de la situación. Serán necesarios estudios posteriores para conocer el desarrollo de la evolución del modelo RESINDEX y determinar si el rumbo es correcto o, si por el contrario, debemos virar para corregirlo.

Txema Villate

Director general de Innobasque

Alfonso Unceta

Director de Sinergiak Social Innovation

Tabla de Contenidos

Presentación	2
BLOQUE 1. Regional Social Innovation Index (RESINDEX)	
Por qué RESINDEX	8
Parte 1: Introducción: Hacia un índice regional de innovación social	10
1.1 Medir la innovación social	11
1.2 RESINDEX: proyecto piloto	11
Parte 2: Innovación social: Modelo RESINDEX	14
2.1 Enfoque: capacidad de absorción e innovación social	15
2.2 La estructura del índice RESINDEX	16
2.3 Definiciones del RESINDEX	17
2.4 Modelo de cálculo del RESINDEX	22
2.5 Los índices: concepto, utilidades y restricciones	23
BLOQUE 2. RESINDEX Euskadi 2013	
Resumen Ejecutivo	29
Parte 1: RESINDEX: Visión sistémica regional	34
1.1 Visión sistémica regional	35
1.2 Capacidad potencial de innovación	37
1.3 Orientación a lo social	38
1.4 Innovación social	40
Parte 2: Innovación social en las empresas	44
2.1 Capacidad potencial de innovación	45
2.2 Orientación a lo social	45
2.3 Innovación social	46
2.4 Visión integrada	47
Parte 3: Innovación social en las organizaciones sin fines de lucro	50
3.1 Capacidad potencial de innovación	51
3.2 Orientación a lo social	51
3.3 Innovación social	52
3.4 Visión integrada	53

Parte 4: Innovación social en las universidades	56
4.1 Capacidad potencial de innovación	57
4.2 Orientación a lo social	57
4.3 Innovación social	58
4.4 Visión integrada	59
Parte 5: Innovación social en los centros tecnológicos	62
5.1 Capacidad potencial de innovación	63
5.2 Orientación a lo social	63
5.3 Innovación social	64
5.4 Visión integrada	65
Parte 6: RESINDEX: Hallazgos y orientaciones	68
6.1 Los hallazgos	69
6.2 Las orientaciones	70
Parte 7: RESINDEX: Claves de futuro	72
7.1 Limitaciones del proyecto piloto	73
7.2 Próximos pasos	73
ANEXO: La Administración Pública: Catalizadora de la innovación social	74
A.1 Reflexiones sobre la medición de la innovación en el sector público	75
A.2 RESINDEX y la innovación social en el sector público	75
A.3 La Administración Pública: fuente de nuevas ideas	76
A.4 La Administración Pública: socia de cooperación	77
A.5 La Administración Pública: fuente de financiación	79
A.6 La Administración Pública y los agentes: visión integrada	81
Índice de Tablas	82
Índice de Gráficos	83
Bibliografía	84

BLOQUE 1

Regional Social Innovation Index (RESINDEX)

Por qué RESINDEX

1. **Porque** la innovación social es hoy en el contexto europeo un factor clave para lograr la cohesión social, la competitividad y la sostenibilidad de nuestras sociedades. Sociedades más cohesionadas son, sin duda, sociedades más competitivas y sostenibles.
2. **Porque** la innovación social aporta nuevas soluciones a problemas sociales especialmente complejos en este tiempo de crisis. Problemas globales que encuentran soluciones locales. Soluciones locales que pueden ser transferidas a otros contextos y, por tanto, a otras sociedades (*"innovation by adoption"*). Como dice la Guía Europea para la Innovación Social: *"perhaps at no time since the 1940s has social innovation been so urgently needed"*.
3. **Porque** la innovación social suma a diferentes agentes en la búsqueda de soluciones. La innovación social se desarrolla a través de la colaboración entre personas y organizaciones, y promueve, por lo tanto, la cooperación y la hibridación entre sectores.
4. **Porque** la innovación social genera resultados (productos, procesos, servicios). Resultados que aportan valor y que es necesario hacer visibles para dar cuenta a la sociedad de su importancia. Por lo tanto, resultados que es necesario medir.
5. **Porque** RESINDEX (Regional Social Innovation Index) es un modelo de medición de la innovación social a escala regional, que crea y desarrolla un modelo propio y que constituye una experiencia piloto en Europa en este campo.
6. **Porque** RESINDEX mide las capacidades de las organizaciones para desarrollar proyectos de innovación social, y considera que en tales proyectos pueden participar todo tipo de organizaciones (empresas, organizaciones sin fines de lucro, universidad y centros tecnológicos). Ello es debido a que los problemas que trata la innovación social son multicausales y requieren, por lo tanto, de agentes heterogéneos para su solución.
7. **Porque** RESINDEX Euskadi 2013 es la aplicación piloto del modelo RESINDEX en el contexto actual de la Comunidad Autónoma del País Vasco y muestra, como mínimo, tres resultados significativos:
 - Las organizaciones vascas tienen altas capacidades para desarrollar innovación social
 - Muchas organizaciones se orientan hacia las actividades comprometidas con lo social
 - Una mejor orientación de las capacidades promoverá mejores y mayores niveles de innovación social

8. **Porque** RESINDEX Euskadi 2013 muestra que las organizaciones vascas deben orientar sus capacidades hacia la innovación social. Deben orientarlas, principalmente, en tres aspectos:
 - La capacidad cooperativa entre diferentes agentes (gobernanza organizacional).
 - El nivel de gobernanza social a través de la participación de la ciudadanía en el desarrollo de los proyectos.
 - La creación de las condiciones de sostenibilidad en las estrategias de innovación social (gobernanza sostenible).

9. **Porque** orientar estas capacidades dota de margen de actuación a las políticas públicas. Los ámbitos de especialización en innovación social donde Euskadi puede ser referente en Europa se deben apoyar en nuestras fortalezas y aprovechar el abundante capital social, las capacidades tecnológicas y la tradición empresarial.

10. **Porque** el modelo RESINDEX puede ser adaptado y aplicado a otras regiones, con el fin de estabilizar su sistema de indicadores y obtener resultados comparables que permitan poner en valor los obtenidos a través de la iniciativa RESINDEX Euskadi 2013.

**Parte 1: Introducción. Hacia un índice de
innovación social**

1.1 Medir la innovación social

En los últimos 10 años el concepto de innovación social ha ido adquiriendo una importancia creciente en la agenda académica como una noción portadora de un enfoque renovado para explorar los nuevos problemas sociales emergentes en las sociedades contemporáneas (Howaldt y Schwarz, 2010; Murray et al., 2010). No obstante, donde se puede observar una demanda vertiginosa por el desarrollo de la innovación social y sus herramientas es en la agenda de las políticas públicas europeas catapultada por la envergadura de la actual crisis económica y financiera (European Commission, 2010, 2011; European Union, 2012; Pol y Ville, 2009). En efecto, los acuciantes problemas de desempleo, envejecimiento de la población, cambio climático global y presión migratoria (entre otros) han creado un escenario de tensiones entre ciudadanía, gobierno y mercado que sugieren que estamos en la antesala de grandes transformaciones sociales y que será necesario innovar para resolver la complejidad de problemas sociales creados en el curso de la presente crisis.

En este contexto, la medición de las actividades de innovación social y su impacto emergen como una de las dimensiones claves para el fomento de la innovación social tanto a nivel regional como a nivel de las organizaciones (European Commission, 2011, 2012; Oeij et al., 2010). Sin embargo, la elaboración de indicadores de innovación social es una tarea compleja. En primer lugar porque no se dispone de enfoques teóricos y modelos explicativos de la innovación social sobre los cuales se deriven variables e indicadores que permitan estimar relaciones causales. En segundo lugar, por la razón antes mencionada, tampoco se dispone de series estadísticas y con ello de indicadores robustos y fiables sobre innovación social. En tercer lugar, a falta de series estadísticas, se podría disponer de estudios comparados entre diferentes regiones, tarea que permitiría estabilizar indicadores pero, lamentablemente, tampoco se han realizado este tipo de análisis. Por lo tanto, y por el momento, el desarrollo de indicadores de innovación social es una tarea experimental que precisa ajustar enfoques y conceptos, mediciones en serie (anuales o bianuales), estudios comparados con otras regiones y estudios de caso para consolidar un sistema de indicadores regionales de innovación social.

1.2 RESINDEX: proyecto piloto

El presente documento constituye el primer informe del proyecto piloto RESINDEX, cuyo objetivo general es el de desarrollar un modelo exploratorio de indicadores de innovación social y testarlo en el contexto de la Comunidad Autónoma del País Vasco, como proyecto piloto para estabilizar un barómetro regional sobre innovación social.

La metodología seguida para lograr este objetivo se basa en los siguientes pasos:

- Definir un modelo de innovación social, dimensiones e indicadores
- Elaborar un modelo de Índice Regional de Innovación Social (RESINDEX)
- Elaborar un cuestionario RESINDEX de innovación social

- Aplicar la encuesta a diferentes tipos de organizaciones regionales: empresas, organizaciones sin fines de lucro, universidades y centros tecnológicos
- Validar empíricamente el índice regional de innovación social
- Difundir sus resultados

Los resultados obtenidos en el proyecto RESINDEX se pueden sintetizar en tres productos principales, a saber:

- Un modelo y sistema de indicadores de innovación social validado
- Un informe de Índice Regional de Innovación Social
- Una visión general del papel de la Administración Pública

Parte 2: Innovación social: modelo RESINDEX

2.1 Enfoque: Capacidad de absorción e innovación social

De manera experimental el modelo RESINDEX vincula conceptualmente la noción de capacidad de absorción de conocimiento y la innovación social (Gráfico 1)¹. Esta apuesta busca explorar las capacidades organizacionales y la innovación social en el marco de un cambio de perspectiva de lo que podría denominarse de las “innovaciones corporativas hacia las innovaciones sociales” (Hellström, 2004; Kanter, 1999; McElroy, 2002) y de los “emprendedores sociales hacia las organizaciones orientadas por la innovación social” (Phills et al., 2008).

2.1.1 Capacidad de absorción de conocimiento

La capacidad de absorción de conocimiento es un concepto relacional que define la habilidad de las organizaciones para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo sobre la base de conocimiento interno acumulado (Cohen y Levinthal, 1990). Algunos autores sugieren que para explorar empíricamente la capacidad de absorción de las organizaciones es necesario diferenciar dos tipos de capacidades: la capacidad de absorción potencial de la capacidad de absorción realizada (Zahra y George, 2002: 189-192).

- **Capacidad de absorción potencial.** La capacidad de absorción potencial está integrada por capacidades de adquisición y asimilación de conocimiento. En el primer caso se trata de habilidades para identificar e interpretar conocimiento externo. En el segundo caso se trata de las habilidades internas para analizar, procesar y comprender el conocimiento adquirido de las fuentes externas.
- **Capacidad de absorción realizada.** La capacidad de adquisición y asimilación de conocimiento no garantizan su concreción en términos de resultados, para que esto suceda es preciso que se produzcan procesos de transformación y explotación de conocimiento. En el primer caso se trata de actividades de recombinación del conocimiento nuevo (adquirido) y el conocimiento existente (acumulado) con fines de innovación (creación de nuevos productos y procesos). En el segundo caso se trata de la intervención social y la difusión social de la innovación (posicionamiento en un mercado concreto) y de la incorporación efectiva del conocimiento transformando a las rutinas y procesos organizacionales con fin de crear valor (puede ser económico pero también social).

2.1.2 Innovación social

De manera operativa, para la construcción de este índice se ha definido la innovación social de la siguiente manera:

“Aplicación práctica de ideas para desarrollar nuevos o mejorados productos, procesos, métodos y/o servicios que ofrecen mejores alternativas a las existentes para resolver problemas sociales estructurados como demandas sociales insatisfechas en los ámbitos de educación, salud, empleo, cultura, medioambiente y/o servicios sociales”².

1 Una presentación amplia sobre la relación entre capacidad de absorción de conocimiento e innovación social se puede consultar del documento: “Indicadores de Innovación Social: Conceptualización y modelo exploratorio”, Unceta y Castro Spila, (2012).

2 Para una discusión sobre diferentes perspectivas y definiciones de la innovación social que fueron utilizadas para desarrollar el modelo RESINDEX puede consultarse el documento “Indicadores de Innovación Social: Conceptualización y modelo exploratorio”, Unceta y Castro Spila, (2012)

La noción de capacidad de absorción de **conocimiento busca comprender** entonces el proceso mediante el cual una organización identifica un problema social (causas, efectos, etc.), lo asimila (en función de su patrón interno de conocimiento), explora soluciones (productos, prototipos, servicios, métodos) y las implementa (difusión y evaluación de la innovación y su impacto). Por lo tanto, el análisis de cómo las organizaciones desarrollan innovaciones sociales sugiere siempre un nivel de capacidad de absorción de conocimiento sobre lo social y una capacidad para incidir en lo social con una alternativa viable para atender a dichos problemas.

2.1.3 Premisas

De manera experimental el modelo RESINDEX asume una perspectiva sistémica de la innovación social basada en tres premisas centrales:

- a) Las innovaciones sociales pueden producirse y difundirse a través de una amplia heterogeneidad de organizaciones, por lo tanto, no hay un tipo privilegiado de organización (empresa social) capaz de desarrollar innovaciones sociales sino una pluralidad de agencias.
- b) Las innovaciones sociales tienen un carácter situado y localizado. Los procesos de innovación social tienen un alto componente tácito y endógeno dada su fuerte vinculación a los problemas y demandas sociales que buscan resolver. Esta visión autoriza una perspectiva regional de la innovación social.
- c) Las innovaciones sociales están asociadas a la capacidad de absorción de conocimiento sobre lo social que tienen las organizaciones. Las innovaciones sociales impulsadas por las organizaciones son resultado de un proceso epistémico que supone interpretar, asimilar, reconvertir y explotar conocimiento sobre los problemas y necesidades sociales y estructurar soluciones sostenibles.

2.2 La estructura del índice RESINDEX

Sobre estas premisas el modelo RESINDEX se estructura en tres índices (Gráfico 1):

- a) Índice de capacidad potencial de innovación: Este Índice es una unidad sintética de medida de cinco capacidades de innovación: conocimiento, aprendizaje, socialización interna, vinculación externa y desarrollo.
- b) Índice de orientación hacia lo social: Este índice es una unidad sintética de medida de cuatro factores en la implantación de proyectos sociales: Adquisición de conocimiento, desarrollo de proyectos sociales, impacto de proyectos sociales y gobernanza de proyectos sociales.
- c) Índice de Innovación Social: Este índice es una unidad sintética de medida de cuatro factores en la implantación de proyectos sociales innovadores (proyectos que han generado nuevos o mejorados productos, procesos, métodos y/o servicios): Adquisición de conocimiento, desarrollo de proyectos sociales innovadores, impacto de proyectos sociales innovadores y gobernanza de proyectos sociales innovadores.

Gráfico 1 Modelo RESINDEX: Capacidad de absorción e innovación social



2.3 Definiciones del RESINDEX

En la Tabla 1 se explicitan la principal interpretación de las dimensiones y variables utilizadas para construir el RESINDEX.

Tabla 1 RESINDEX: Dimensiones, indicadores e interpretación

Capacidad Potencial			
	Dimensión	Indicador	Interpretación
Capacidad de Conocimiento	Stock de personas investigadoras generadoras de conocimiento en la organización	Proporción (30%) de personal contratado dedicado a las actividades de investigación	Identifica la masa crítica (mínima) para la producción y difusión de conocimiento de la que dispone la organización
Capacidad de Aprendizaje	Desarrollo de actividades de formación por competencias	Grado de alcance de la formación por competencias a nivel organizacional	Identifica el impacto de la formación por competencias según la diversidad de niveles de la organización
Capacidad de Socialización (interna)	Existencia de mecanismos internos para intercambiar ideas, información, conocimiento	Grado de implantación de mecanismos regulares para el intercambio de ideas, conocimiento e información relevante para las actividades de la organización	Identifica el nivel de impacto en la capacidad de socializar ideas, información y conocimiento en los diferentes niveles de la organización
Capacidad de Vinculación (externa)	Desarrollo de actividades de vinculación con agentes externos (networking, cooperación y alianzas estratégicas)	Intensidad de la vinculación con agentes externos para el intercambio de información y conocimiento	Identifica la existencia y el grado de intensidad de las vinculaciones externas en las organizaciones
Capacidad de Desarrollo	Aplicación de nuevas ideas, prototipos y actividades derivadas de la generación de nuevas ideas	Grado de intensidad en el desarrollo de proyectos/ prototipos aplicados por la organización	Identifica la capacidad de las organizaciones para aplicar nuevas ideas a proyectos y prototipos

Capacidad Realizada			
	Definición	Indicador	Interpretación
Acceso al conocimiento para proyectos sociales (innovadores y no innovadores)	1.1. Monitorización de lo social	Existencia o no de personas o unidades destinadas a identificar necesidades/demandas sociales (0 o 1)	Identifica si en las organizaciones se destinan recursos para mapear necesidades e identificar oportunidades de innovación
	1.2. Diversidad en las fuentes de ideas para el desarrollo de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de las fuentes de ideas para proyectos sociales	La diversidad en las fuentes de ideas expresa competencias diferentes para acceder a conocimiento distinto
	1.3. Diversidad en los socios de cooperación para el desarrollo de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) en los socios de cooperación para el desarrollo de proyectos sociales	La diversidad en los socios de cooperación (empresas, universidades, ONGs, etc.) expresa el acceso a diferentes tipos de conocimientos y diversidad en las competencias de cooperación
Desarrollo de proyectos (innovadores y no innovadores)	2.1. Diversidad en las fuentes de financiación (fondos propios, públicos y privados) para el desarrollo de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de las fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos sociales	Identifica una pluralidad de fuentes de financiación. Mientras más plural las fuentes mayores son las competencias organizacionales para el desarrollo de proyectos sociales

	2.2. Diversidad de los tipos de tipos de evaluación de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de los tipos de evaluación para el desarrollo de proyectos sociales	Identifica una pluralidad de modos de evaluar los proyectos sociales. Mientras más plurales los procesos de evaluación mayores son las competencias para el desarrollo de proyectos sociales
	2.3. Diversidad de los modos de intervención social (tecnológicos, culturales, etc.) en proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de los modos de intervención evaluación para el desarrollo de proyectos sociales	Identifica una pluralidad de modos de intervención social. Mientras más plurales los modos de intervenir mayores son las competencias para el desarrollo de proyectos sociales
Impacto de los proyectos sociales (innovadores y no innovadores)	3.1. Grado de diversidad del impacto social de los proyectos sociales (diferentes audiencias)	Grado de diversidad (0 a 100%) en la difusión social de los resultados de los proyectos sociales	Identifica la cobertura de difusión de los resultados de proyectos sociales entre diferentes públicos
	3.2. Grado de diversidad del impacto organizacional de los proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) en la mejora dentro de las organizaciones por ejecución de proyectos sociales	Identifica diferentes mejoras y aprendizajes de la organización derivadas de ejecutar proyectos sociales
	3.3. Grado de diversidad en el impacto sectorial de los proyectos sociales (salud, educación, medioambiente, servicios sociales)	Grado de diversidad (0 a 100%) en los sectores impactados por los proyectos sociales	Identifica la pluralidad de sectores en los que los proyectos impactan

Gobernanza de los proyectos sociales (innovadores y no innovadores)

4.1. Grado de gobernanza social (niveles de implicación del público objetivo en los proyectos sociales)	Grado de participación (0 a 100%) de la población objetivo en el proyecto	Identifica la intensidad con la que participa la población objetivo en el desarrollo de los proyectos
4.2. Grado de gobernanza organizacional (diversidad de los socios de cooperación en los proyectos sociales)	Grado de diversidad (0 a 100%) de los tipos socios de cooperación en proyectos sociales	Identifica la diversidad en los socios de cooperación que expresa competencias para llegar a acuerdos con diferentes tipos de socios
4.3. Grado de sostenibilidad de los proyectos sociales	Grado de sostenibilidad (0 a 100%) de los proyectos	Identifica si los proyectos han creado nuevas infraestructuras que dan vida a la acción más allá del proyecto

2.4 Modo de cálculo del RESINDEX

En la Tabla 2 se explicita el modo de cálculo de los tres índices que integran el RESINDEX según los cuatro agentes considerados³:

3 Para profundizar en el modo de cálculo del RESINDEX puede consultarse el documento "RESINDEX: Estructura del índice de innovación social", García Fronti, Castro Spila, Unceta (2012).

Tabla 2 Modo de cálculo del RESINDEX

	Capacidad Potencial de Innovación	Orientación a lo Social	Innovación Social
Empresas	$CPI^E = \frac{\sum_{i=1}^{n^E} CPI^i}{n^E}$	$OS^E = \frac{\sum_{i=1}^{n^E} OS^i}{n^E}$	$IS^E = \frac{\sum_{i=1}^{n^E} IS^i}{n^E}$
Organizaciones sin fines de lucro	$CPI^O = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O} CPI^i}{n^O}$	$OS^O = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O} OS^i}{n^O}$	$IS^O = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O} IS^i}{n^O}$
Universidades	$CPI^U = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U} CPI^i}{n^U}$	$OS^U = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U} OS^i}{n^U}$	$IS^U = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U} IS^i}{n^U}$
Centros Tecnológicos	$CPI^C = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U+n^C} CPI^i}{n^C}$	$OS^C = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U+n^C} OS^i}{n^C}$	$IS^C = \frac{\sum_{i=1}^{n^E+n^O+n^U+n^C} IS^i}{n^C}$
REGIONAL	$CPI^R = \frac{\sum_{i=1}^n CPI^i}{n}$	$OS^R = \frac{OS}{n}$	$IS^R = \frac{\sum_{i=1}^n IS^i}{n}$

Fuente: "RESINDEX: Estructura del índice regional de innovación social", SINNERGIAC (2012)

Donde

n	Cantidad total de agentes encuestados (las encuestas se ordenan Empresas – Organizaciones sin fines de lucro – Universidades – Centros Tecnológicos)
n ^E	Número total de empresas
n ^O	Números total de organizaciones sin fines de lucro
n ^U	Número total de universidades
n ^C	Número total de centros tecnológicos
i	Rotulo que identifica a cada agente encuestado (entre 1 y n)
CPI ⁱ	Capacidad Potencial de Innovación de un agente encuestado i
OS ⁱ	Orientación a lo Social de un agente encuestado i
IS ⁱ	Innovación Social de un agente encuestado i

2.5 Los índices: Concepto, utilidades y restricciones

Este apartado tiene por objeto facilitar la comprensión de este informe haciendo hincapié en las características de los índices como instrumentos de medida y evaluación.

2.5.1 Concepto

¿Qué es un índice?

Un índice es un valor numérico que expresa la relación estadística entre cantidades referidas a un mismo fenómeno. Es precisamente el valor numérico lo que nos aporta una visión sobre el fenómeno que tratamos de analizar y medir.

¿Cómo se elabora un índice?

Hay diferentes procedimientos para la elaboración de un índice. En el caso de RESINDEX, el índice se elabora a partir de la gestión estadística de un cuestionario previamente definido. Al diseñar el cuestionario se otorgan puntuaciones a las distintas preguntas que lo componen, de tal manera que según el tipo de respuesta la puntuación obtenida varía.

¿Qué criterios se utilizan para la asignación de puntuaciones?

La asignación de puntuaciones a las preguntas y respuestas que integran el cuestionario es, obviamente, una decisión de carácter metodológico que tiene que ver con el modelo propuesto. Los distintos indicadores que conforman un índice están contruidos a partir de la agrupación de diversas preguntas del cuestionario, de forma que cada indicador tiene un peso específico dentro del índice.

En el caso de RESINDEX, cabe resaltar las siguientes opciones:

- a) En el índice de Capacidad Potencial de Innovación, los cinco indicadores medidos (Capacidad de Conocimiento, Capacidad de Aprendizaje, Capacidad de Socialización, Capacidad de Desarrollo y Capacidad de Vinculación) ponderan homogéneamente, no estableciéndose entre ellos diferencia alguna en términos de su peso relativo dentro del índice.
- b) En el índice de Orientación a lo Social, también ponderan homogéneamente los cuatro factores (Adquisición de Conocimiento, Desarrollo de Proyectos Sociales, Impacto de Proyectos Sociales y Gobernanza) considerados en la implantación de proyectos sociales. Complementariamente, y por medio de un tratamiento estadístico que permite establecer distintas combinaciones entre preguntas, se introducen distintas variables de control para otorgar a un proyecto la consideración de orientado a lo social.
- c) En el índice de Innovación Social ponderan, asimismo, homogéneamente los cuatro factores (Adquisición de Conocimiento, Desarrollo de Proyectos Sociales, Impacto de Proyectos Sociales y Gobernanza) considerados en la implantación de proyectos sociales. Complementariamente, y por medio de un tratamiento estadístico que permite establecer distintas combina-

ciones entre preguntas, se introducen distintas variables de control para otorgar a un proyecto la consideración de socialmente innovador.

¿Cómo hay que interpretar el índice RESINDEX?

- Las puntuaciones se expresan del 0 al 100.
- Se presentan en forma de histogramas y tablas.
- La puntuación que se otorga a cada sector es la media del mismo.
- La puntuación regional es la media de todos los agentes.

2.5.2 Utilidades

- Un índice permite transformar evidencias y opiniones en valores estadísticos.
- Los valores estadísticos pueden presentarse en distintos intervalos (0-10, 0-100, 0-1000) de forma que esto facilite la lectura de los resultados.
- Un índice favorece la comparación entre agentes, sectores, regiones, etc.
- Un índice propicia la continuidad y regularidad de la medición, obteniendo series que indiquen tendencias, fortalezas, debilidades, etc.
- Un índice permite evaluar la situación en un campo concreto.

2.5.3 Restricciones

- Implantación. En ausencia de un índice igualmente obtenido, elaborado y testado en otro ámbito territorial, no cabe establecer el valor comparado de cualquiera de los resultados de este informe.
- Comparabilidad. El índice RESINDEX es fructífero en la medida en que permite identificar fortalezas y debilidades dentro del sistema, pero también en la medida en la que permite la comparación entre distintos agentes. Por tratarse, sin embargo, de un estudio piloto no es posible establecer una comparación inter-regional.

BLOQUE 2

RESINDEX Euskadi 2013

Sin teorías consensuadas y con la urgencia por dar soluciones novedosas y sostenibles a los acuciantes y diversos problemas sociales actuales, se ha fortalecido la demanda desde el sector público (regional y europeo) por disponer de un sistema de indicadores de innovación social que permita comprenderla, a la vez que impulsarla, tanto en el ámbito de las regiones como de las organizaciones. El modelo RESINDEX Regional Social Innovation Index presentado en el bloque anterior es una primera propuesta para la creación de ese sistema de indicadores. RESINDEX Euskadi 2013 constituye, así mismo, la aplicación piloto del modelo RESINDEX en el contexto de la Comunidad Autónoma del País Vasco en el año 2013 y ofrece una fotografía del estado de la innovación social en Euskadi, tanto desde un punto de vista organizacional como desde una perspectiva regional.

La primera parte de este bloque está orientada a resumir los resultados de RESINDEX Euskadi 2013 aportando una visión sistémica regional del índice a través de la presentación de resultados agrupados y comparados. La segunda parte se ocupa del resultado de la aplicación del modelo RESINDEX a las empresas, la tercera refleja el mismo en las organizaciones sin fines de lucro, la cuarta presenta el resultado del índice en las universidades (grupos de investigación) y la quinta parte en los centros tecnológicos.

Cierran el informe las partes 6 y 7. La parte 6 está dedicada a presentar un conjunto de hallazgos y orientaciones que se desprenden de RESINDEX Euskadi 2013, y la parte 7 está dedicada a explicitar los límites del proyecto piloto y plantear las líneas de investigación complementarias que pueden contribuir a estabilizar el modelo RESINDEX.

Finalmente, se incluye un anexo íntegramente dedicado a analizar el papel de las administraciones públicas como agente catalizador de la innovación social.

Resumen Ejecutivo

1. Este informe es el resultado de esta experiencia primera de elaborar un sistema de indicadores para medir actividades innovadoras que buscan atenuar o explorar soluciones sostenibles a problemas sociales.
2. RESINDEX (Regional Social Innovation Index) es una investigación piloto, inserta en la iniciativa de evaluación de la innovación en Euskadi de INNOBASQUE (Agencia Vasca de Innovación) y que ha sido dirigida y desarrollada por SINNERGIAK Social Innovation (UPV/EHU) en colaboración con la propia Agencia.
3. El modelo RESINDEX parte de tres premisas básicas:
 - a) Que las innovaciones sociales están socialmente distribuidas y que una pluralidad de organizaciones regionales pueden ser agentes de innovación social
 - b) Que las innovaciones sociales, en tanto buscan atenuar o resolver problemas sociales cuya nota distintiva es estar situados y ser contextuales, tienen consecuentemente un carácter regional (que autoriza un índice regional)
 - c) Que las organizaciones que impulsan innovaciones sociales tienen capacidad de absorción de conocimiento, esto es capacidades para identificar un problema social (causas, efectos, etc.), asimilarlo (en función de su patrón interno de conocimiento), explorar soluciones (productos, prototipos, servicios, métodos) e implementarlas (aplicación, difusión y evaluación de la innovación y su impacto)
4. El modelo RESINDEX está estructurado en tres índices diferentes:
 - a) El índice de capacidad potencial de innovación
 - b) El índice de orientación hacia lo social de las organizaciones (cuando se atiende a problemas sociales pero de manera no innovadora)
 - c) El índice de innovación social (cuando se atiende a problemas sociales de manera innovadora). Este diseño responde a un criterio cartográfico de la innovación social según el cual ésta depende de una heterogeneidad de condiciones y sus capacidades y su impulso de un conjunto diverso de políticas e instrumentos de fomento
5. Para poner a prueba el modelo RESINDEX se diseñó una encuesta de innovación social que se aplicó a 282 agentes regionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco. A saber: 100 empresas, 94 organizaciones sin fines de lucro, 80 grupos de investigación universitarios y 8 centros tecnológicos. La muestra tiene un nivel de confianza del 95% y un error muestral máximo del +/-5,44%.
6. Para facilitar una mirada rápida sobre los distintos índices se ha utilizado un sistema de gradación por tonos que expresan tres tipos diferentes de intensidad para cada uno de los resultados considerados. Como resultado

de ello, el tono más claro indica que el índice tiene un valor de menos de 30 puntos (nivel bajo). El tono intermedio, se corresponde con valores entre 31 y 70 puntos (nivel medio). El tono más oscuro da cuenta de valores superiores a 71 puntos (nivel alto). Este sistema de gradación será utilizado en varios apartados a lo largo de este informe.

7. El resultado global del índice de capacidad potencial para la innovación se observa en el siguiente Gráfico:

Índice de Capacidad Potencial de Innovación por agentes					
	Capacidad de Conocimiento	Capacidad de Aprendizaje	Capacidad de Socialización	Capacidad de Desarrollo	Capacidad de Vinculación
Empresas	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
Universidades	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO
Centros Tecnológicos	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
REGIONAL	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

8. Los resultados del índice de orientación a lo social se observan en el siguiente Gráfico:

Índice de Orientación a lo Social por agentes				
	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos Sociales	Impacto de Proyectos Sociales	Gobernanza
Empresas	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
Universidades	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
REGIONAL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

9. Los resultados del índice de innovación social se observan en el siguiente Gráfico:

Índice de Innovación Social por agentes

	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	Impacto de Proyectos de Innovación Social	Gobernanza
Empresas	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Universidades	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
REGIONAL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

10. Por último, se integran estos tres índices en el RESINDEX que permite una perspectiva integrada según agentes.

RESINDEX por agentes

	Capacidad Potencial de Innovación	Orientación a lo Social	Innovación Social
Empresas	MEDIO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	MEDIO	BAJO
Universidades	ALTO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	ALTO	MEDIO	BAJO
REGIONAL	MEDIO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

11. Si bien este estudio piloto ha permitido elaborar un modelo y un sistema de indicadores de innovación social, será necesario en el futuro realizar nuevas mediciones, estudios de caso y análisis comparados para poder estabilizar el RESINDEX.

12. Este informe incorpora un anexo que lleva por título “La Administración Pública: catalizadora de la innovación social”. Hay varias razones que inducen a incluir el citado anexo:

- La Administración Pública es reconocida como un agente prioritario de la innovación social y es objeto creciente de análisis, dadas sus particularidades estratégicas y organizativas.
- Resulta evidente que la Administración Pública ejerce un papel de intermediación entre actores y agentes concernidos por la innovación social; es a la vez, un ámbito de aplicación de nuevos servicios y procesos, y de interacción entre proyectos, agentes y la ciudadanía en general.
- El modelo RESINDEX ha considerado que las especificidades que concurren en el supuesto de la Administración Pública no permiten considerarla como un agente más, al mismo nivel que los otros cuatro que integran la investigación.
- El cuestionario que constituye el soporte básico de evidencias sobre el que se apoya RESINDEX ha incorporado algunas cuestiones relativas a la Administración Pública que aportan información valiosa que, debidamente tratada, integra el anexo ya citado.
- Este primer acercamiento es, sin duda, un avance en el conocimiento del papel que la Administración Pública juega en el impulso y desarrollo de la innovación social, un punto de partida para un tratamiento más exhaustivo de esta cuestión.

Parte 1: RESINDEX: Visión sistémica regional

1.1 Visión sistémica regional

En la Tabla 3 se exhiben los resultados del RESINDEX que integran todos los índices: capacidad potencial de innovación, orientación social e innovación social.

La lectura de RESINDEX se hará desde tres ópticas:

- La óptica numérica reflejando en las distintas tablas y gráficos los valores obtenidos por los distintos agentes en relación a los indicadores e índices considerados.
- La perspectiva de la gradación por colores para facilitar la interpretación de lo que los valores expresan numéricamente. Para la correcta comprensión de esta escala de colores debe tenerse en cuenta lo que sigue:
 - El color rojo se corresponde con los valores más bajos
 - El color amarillo se corresponde con los valores intermedios
 - El color verde se corresponde con los valores altos
 Se trata, por lo tanto, de una escala condicional de tres colores, donde las tonalidades van variando dependiendo de su distancia o cercanía con respecto a los tres colores guías: rojo, amarillo y verde.
- El sistema de gradación por tonos que, como ya se ha explicado, expresan tres tipos diferentes de intensidad (baja, media, alta) para cada uno de los resultados considerados.

Las tres ópticas consideradas tendrán su reflejo en las tablas y gráficos que dan cuenta de los resultados y se utilizarán indistintamente y con profusión en este y los siguientes apartados de este informe.

Los datos de RESINDEX indican que el sistema posee capacidad potencial de innovación media y que es posible impulsar estrategias para su mejora. No obstante, esta capacidad potencial de innovación es diferente según los agentes:

- Los que precisan de un mayor soporte para mejorar sus capacidades potenciales de innovación son las empresas y las organizaciones sin fines de lucro.
- La orientación hacia lo social en el conjunto del sistema es baja. Nuevamente, existen diferencias según tipos de agentes regionales.
- Las empresas y las universidades son las que necesitan un mayor soporte para orientarse hacia lo social (atender a necesidades o demandas sociales).

Tabla 3 RESINDEX por agentes

(Formato condicional por colores)

	Capacidad Potencial de Innovación	Orientación a lo Social	Innovación Social
Empresas	54	9	3
Organizaciones sin fines de lucro	65	35	4
Universidades	78	22	5
Centros Tecnológicos	100	59	28
REGIONAL	66	23	5

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Por último, el índice de innovación social es muy bajo en el conjunto del sistema. Las empresas, las universidades y las organizaciones sin fines de lucro necesitan mayores soportes para orientarse hacia lo social de manera innovadora, es decir, ser capaces de generar nuevos o mejorados productos, procesos, servicios y métodos para atender necesidades / demandas sociales de una manera nueva y diferente.

Tabla 4 RESINDEX por agentes

(Gradación por tonos)

	Capacidad Potencial de Innovación	Orientación a lo Social	Innovación Social
Empresas	MEDIO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	MEDIO	BAJO
Universidades	ALTO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	ALTO	MEDIO	BAJO
REGIONAL	MEDIO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

En la Tabla 4 se ofrece el RESINDEX según el sistema de gradación por tonos con el fin de mostrar el nivel en que se encuentran los diferentes índices en relación a sus valores mínimo, medio y máximo.

1.2 Capacidad potencial de innovación

En la Tabla 5 se muestran los resultados de las cinco capacidades que integran el índice de capacidad potencial de innovación comparados por cada uno de los agentes regionales considerados en RESINDEX.

A partir de los datos obtenidos se pueden realizar diversas observaciones:

- En primer lugar, que la capacidad de vinculación del conjunto de los agentes es la capacidad más crítica en el RESINDEX. Esto sugiere un débil desarrollo de competencias organizacionales para cooperar.
- En segundo lugar, la capacidad de generar conocimiento y de desarrollo emergen como capacidades relativamente desarrolladas pero aún mejorables para el conjunto regional.
- En tercer lugar, las capacidades de aprendizaje y socialización interna se manifiestan como las más desarrolladas para todos los agentes: formación permanente y sistemas de intercambio de ideas y transferencia interna de conocimiento son capacidades que pueden considerarse suficientemente desarrolladas en el sistema.

Tabla 5 Capacidad Potencial de Innovación por agentes

(Formato condicional por colores)

	Capacidad de Conocimiento	Capacidad de Aprendizaje	Capacidad de Socialización	Capacidad de Desarrollo	Capacidad de Vinculación
Empresas	32	86	86	42	27
Organizaciones sin fines de lucro	45	78	75	75	53
Universidades	100	73	94	66	55
Centros Tecnológicos	100	100	100	100	100
REGIONAL	57	80	85	61	46

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

La Tabla 6 muestra el índice de capacidad potencial de innovación según el sistema de gradación por tonos. Dado que el valor máximo que puede asumir el índice de capacidad potencial de innovación es 100, el rango utilizado muestra los niveles en los que se encuentra cada uno de los factores respecto a este valor.

Tabla 6 Capacidad Potencial de Innovación por agentes

(Gradación por tonos)

	Capacidad de Conocimiento	Capacidad de Aprendizaje	Capacidad de Socialización	Capacidad de Desarrollo	Capacidad de Vinculación
Empresas	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
Universidades	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO
Centros Tecnológicos	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
REGIONAL	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

1.3 Orientación a lo social

En la Tabla 7 se exhiben los resultados del índice de orientación social para el conjunto de los agentes considerados en el RESINDEX. Al igual que en el apartado anterior, los datos obtenidos para el índice de orientación a lo social sugieren algunas reflexiones:

- La gobernanza de los proyectos sociales es un factor crítico de los proyectos. Esto indica un problema de sostenibilidad de los proyectos en la medida en que la estructura de cooperación y participación social es débil.
- Los valores del índice de orientación social a nivel regional indican que los factores asociados al ciclo de los proyectos (adquisición, desarrollo e impacto) poseen puntuaciones similares lo que, en general, indica que los proyectos mantienen una estructura armónica en su proceso de ejecución.

Las dos reflexiones anteriores tienen mucho que ver con el concepto de ciclo de la innovación social (Mulgan, 2006; Murray y otros, 2008) que considera un conjunto de fases que median entre el momento inicial de un proyecto (identificación de problemas y generación de ideas) y el momento de su implantación (explotación de conocimiento, aprendizaje y difusión). Así, y según la Tabla 7, con independencia del significado numérico de las puntuaciones obtenidas en el conjunto regional para los tres primeros factores (adquisición de conocimiento, desarrollo de proyectos so-

ciales, impacto de problemas sociales), al hacer hincapié en la estructura armónica lo que estamos enfatizando es el equilibrio en el desempeño de los tres factores a lo largo del ciclo. Este hecho se confirma aunque con algunas variaciones en la lectura según tipo de agente, más en el caso de empresas y universidades y menos en el de las organizaciones sin fines de lucro y los centros tecnológicos.

Cuestión distinta es el comportamiento del cuarto factor considerado (gobernanza), lo que está indicando una intensidad por lo general baja en lo relativo a la participación y la cooperación, algo que no fortalece ni tiende a ampliar la comunidad de actores, lo que repercute en la acción sostenida y sistemática de las organizaciones.

Tabla 7 Orientación a lo Social por agentes

(Formato condicional por colores)

	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos Sociales	Impacto de Proyectos Sociales	Gobernanza
Empresas	11	10	10	6
Organizaciones sin fines de lucro	36	44	37	21
Universidades	23	24	28	14
Centros Tecnológicos	81	59	64	32
REGIONAL	25	27	26	14

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

En la Tabla 8 se ofrece otra versión del índice según el sistema de gradación por tonos.

Tabla 8 Orientación a lo Social por agentes

(Gradación por tonos)

	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos Sociales	Impacto de Proyectos Sociales	Gobernanza
Empresas	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
Universidades	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
REGIONAL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

1.4 Innovación social

En la Tabla 9 se concretan los resultados del índice de innovación social para el conjunto de los agentes considerados en el RESINDEX.

De acuerdo a los datos obtenidos para el índice de innovación social cabe sugerir lo siguiente:

- Las empresas son las menos innovadoras socialmente (los indicadores de todos los factores están por debajo de la media regional).
- Los centros tecnológicos muestran indicadores muy superiores a la media regional (en todos sus factores).
- Los grupos de investigación universitarios y las organizaciones sin fines de lucro oscilan en torno a la media regional para todos sus factores.

El comportamiento de los dos agentes situados en los extremos encuentra su explicación en razones de distinta índole. Los proyectos analizados en las empresas acreditan la menor orientación a lo social entre los cuatro agentes analizados (Tabla 3). Esta baja orientación a lo social está muy vinculada con las características del agente, con su visión de la organización y su cultura de desempeño. La baja orientación a lo social es, sin duda, la antesala de una puntuación aún menor en lo que hace al grado de innovación social.

Los centros tecnológicos acreditan una alta capacidad de adquisición de conocimiento (Tabla 7 y Tabla 9) que, como ya hemos indicado, resulta crucial en la

identificación de problemas y la generación de nuevas ideas. Esta circunstancia, unida a la consideración de la misión, visión, y sistema de financiación de los propios centros tecnológicos, puede explicar una mayor capacidad de anticipación en la detección de las oportunidades.

Parece lógico por otra parte, que la cultura de la innovación social esté mucho más presente en los centros tecnológicos que en la propia empresa. No debe olvidarse a este respecto que, en los últimos años, la tendencia en Europa (un ámbito natural de presencia para los centros tecnológicos) ha sido la de favorecer una visión más integral de la innovación, en la que la innovación social está llamada a jugar un papel cada vez más preponderante y menos subordinado.

Tabla 9 Innovación Social por agentes

(Formato condicional por colores)

	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	Impacto de Proyectos de Innovación Social	Gobernanza
Empresas	8	8	7	5
Organizaciones sin fines de lucro	17	19	16	10
Universidades	19	19	22	12
Centros Tecnológicos	62	44	49	26
REGIONAL	15	16	16	9

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

En cuanto a las universidades y las organizaciones sin fines de lucro, se sitúan en la media aunque con puntuaciones que pueden considerarse, en principio y a falta de referencias comparativas, bastante discretas. En el caso de las universidades su baja orientación a lo social (Tabla 3) puede tener mucho que ver con la pluralidad de ámbitos en los que las universidades desarrollan su actividad (salud, ciencias experimentales, tecnología, humanidades, ciencias sociales). Lo que sorprende más, si cabe, es el bajo número de proyectos que estando orientados a lo social y pueden considerarse innovadores. Por lo que se refiere a las organizaciones sin fines de lucro, llama más la atención su discreta orientación a lo social (en términos internos comparados), que su puntuación como innovador social. Al fin y al cabo, las organizaciones sin fines de lucro no han de ser consideradas nichos prototípicamente innovadores.

En la Tabla 10 se expresan los resultados del índice de innovación social según el sistema de gradación por tonos. Así, se observa que, exceptuando los centros

tecnológicos, el resto de los agentes poseen un índice bajo (menor a 30) en todos los factores que integran el índice de innovación social.

Tabla 10 Innovación Social por agentes

(Gradación por tonos)

	Adquisición de Conocimiento	Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	Impacto de Proyectos de Innovación Social	Gobernanza
Empresas	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Organizaciones sin fines de lucro	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Universidades	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Centros Tecnológicos	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
REGIONAL	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

La información contenida en esta Parte 3 da cuenta de los resultados globales de RESINDEX y hace referencia al comportamiento general, aunque en algunos casos aporte datos de los distintos agentes. RESINDEX ha trabajado evidentemente con datos desagregados para cada uno de los agentes y, además de la visión sistémica, puede aportar análisis e información específica para el caso de cada uno de los agentes considerados.

Las partes que vienen a continuación están precisamente dedicadas a exponer el comportamiento de cada uno de los agentes en los distintos índices RESINDEX. Se presentan los resultados particulares para luego compararlos con los datos globales, lo cual añade información relevante. Para facilitar la lectura y la comparabilidad se ha utilizado el mismo patrón de exposición y presentación de los resultados para todos los agentes.

De acuerdo a lo anterior, en las páginas que siguen, el análisis del comportamiento de los agentes queda ordenado como sigue:

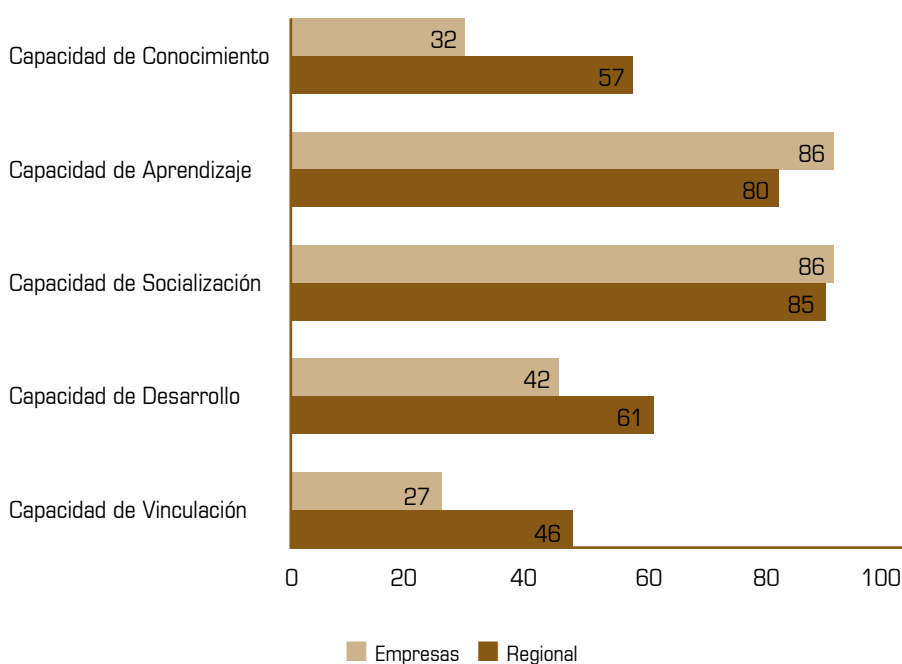
- Parte 4: Innovación Social en las Empresas.
- Parte 5: Innovación Social en las Organizaciones sin Fines de Lucro.
- Parte 6: Innovación Social en las Universidades.
- Parte 7: Innovación Social en los Centros Tecnológicos.

Parte 2: Innovación social en las empresas

2.1 Capacidad potencial de innovación

El índice de capacidad potencial para innovar está integrado por cinco capacidades (Gráfico 2). Los datos muestran que las capacidades más desarrolladas en las empresas son las de aprendizaje y socialización interna, valores que se encuentran muy cercanos a la media regional. No obstante, las capacidades de generar conocimiento, desarrollo (aplicar nuevas ideas) y vinculación (relaciones de cooperación) se encuentran entre las capacidades menos desarrolladas por las empresas respecto de la media regional (25 y 19 puntos de distancia respectivamente).

Gráfico 2 Índice de Capacidad Potencial de Innovación en las empresas

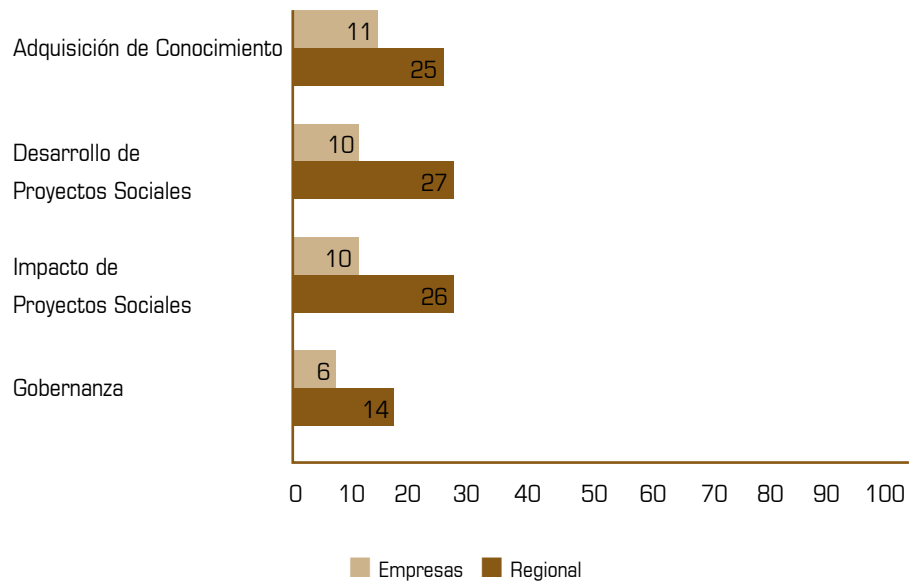


Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

2.2 Orientación a lo social

El índice de orientación social está integrado por cuatro factores (Gráfico 3). Las empresas exhiben valores muy por debajo de la medida regional para el conjunto de estos factores. Destaca el desarrollo de proyectos sociales como el factor que más se distancia de la media regional (17 puntos), seguidos de la adquisición de conocimiento (sobre lo social) y el impacto de los proyectos sociales (14 y 16 puntos respectivamente). No obstante, la gobernanza es el factor que menor distancia exhibe con respecto a la media regional (8 puntos).

Gráfico 3 Capacidad Realizada. Índice de Orientación a lo Social en las empresas

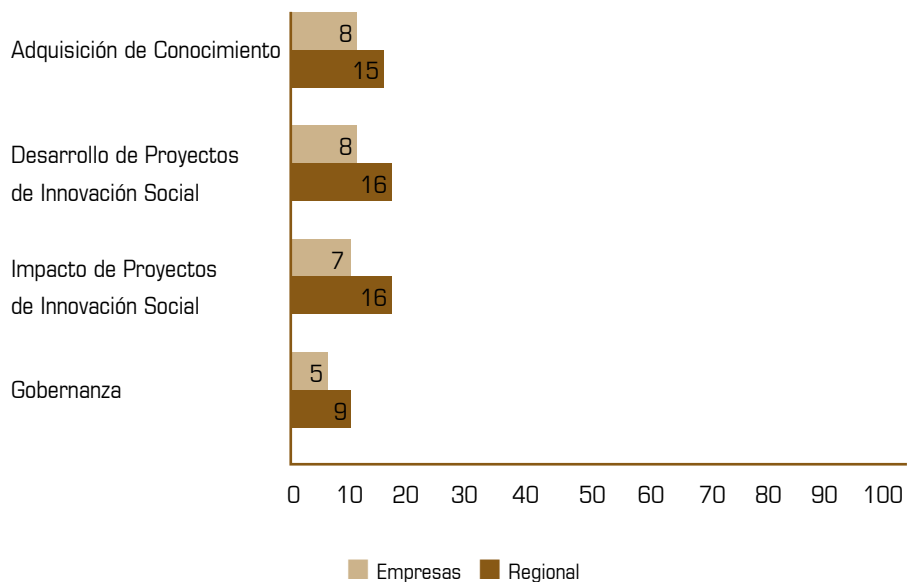


Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

2.3 Innovación social

El índice de innovación social en las empresas está integrado por cuatro factores (Gráfico 4). En todos estos factores las empresas están por debajo de la media regional. No obstante, de nuevo es la gobernanza el factor cuya puntuación más se acerca a la media regional.

Gráfico 4 Capacidad Realizada. Índice de Innovación Social en las empresas



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Comparando los proyectos sociales y proyectos sociales innovadores, los datos sugieren que cuando las empresas ejecutan proyectos de innovación social (Gráfico 4) se encuentran más cerca de los valores medios regionales que cuando impulsan proyectos sociales (Gráfico 3). Lo que esta circunstancia podría dar a entender es que mientras que la orientación a lo social de los proyectos empresariales es menos intencional, la actividad innovadora es más deliberada, más transformadora y afecta de manera más integral a los distintos factores.

2.4 Visión integrada

En la Tabla 11 se observan los tres índices del modelo RESINDEX para el caso de las empresas contrastados contra los valores del RESINDEX a nivel regional (Tabla 3).

Los datos muestran que las empresas expresan índices de capacidad potencial de innovación y realizada inferiores a la media regional. La distancia respecto de los valores regionales es más importante en la capacidad potencial de innovación (12 puntos) y en la orientación hacia lo social (14 puntos). Sin embargo, la distancia con el conjunto de la región no es tanta cuando se observa el índice de innovación social (2 puntos). Lo que sugiere que las empresas están poco orientadas a lo social, pero cuando lo hacen se comportan de manera similar al conjunto de los agentes del sistema.

Tabla 11 Índice RESINDEX en las empresas

Capacidad Potencial de Innovación	54	Capacidad de Conocimiento	32
		Capacidad de Aprendizaje	86
		Capacidad de Socialización	86
		Capacidad de Desarrollo	42
		Capacidad de Vinculación	27
Orientación a lo Social	9	Adquisición de Conocimiento	11
		Desarrollo de Proyectos Sociales	10
		Impacto de Proyectos Sociales	10
		Gobernanza	6
Innovación Social	3	Adquisición de Conocimiento	8
		Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	8
		Impacto de Proyectos de Innovación Social	7
		Gobernanza	5

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

Es destacable también la diferencia de puntuación observada entre la capacidad potencial de innovación (54) y la orientación a lo social (9). Lo presumible es que

las empresas estén orientando esas capacidades potenciales en otras direcciones, todavía lejos de lo más vinculado con lo social.

Por otra parte, la capacidad potencial de innovación muestra una distribución notablemente desigual entre los indicadores tomados en consideración, con puntuaciones más bajas en factores críticos en la segunda fase del ciclo innovador (desarrollo y vinculación).

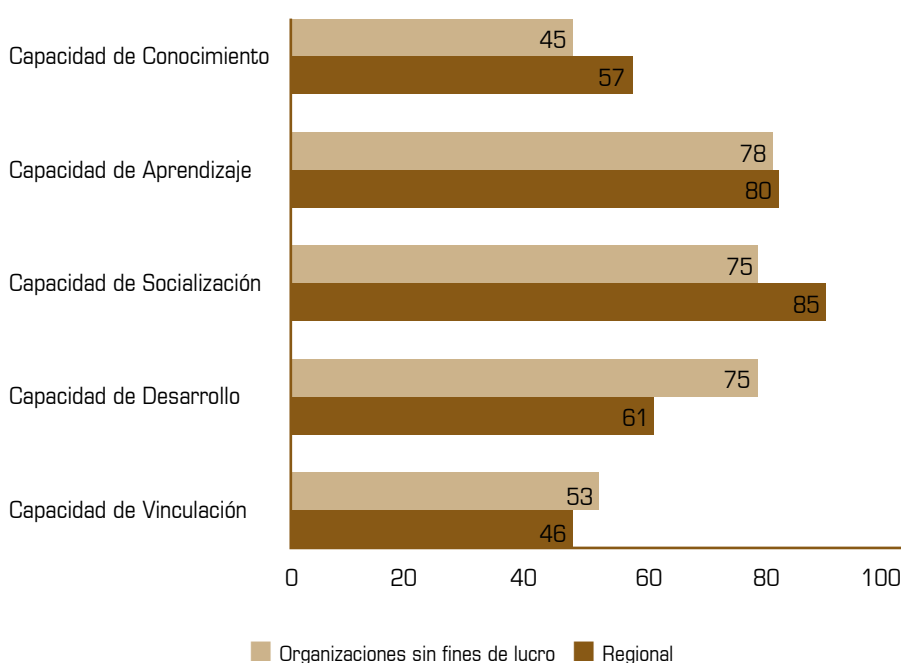
**Parte 3: Innovación social en las
organizaciones sin fines de lucro**

3.1 Capacidad potencial de innovación

El índice de capacidad potencial para innovar en las organizaciones sin fines de lucro se observa en el Gráfico 5. Los datos sugieren que este tipo de organizaciones posee capacidades heterogéneas. Por un lado, las capacidades para generar conocimiento son las más débiles en relación con la media regional seguida de las capacidades de socialización. Por otro lado, no existen diferencias significativas respecto de las capacidades de aprendizaje que se encuentra en valores cercanos a la media.

Adicionalmente, las organizaciones sin fines de lucro poseen capacidades de desarrollo (aplicar ideas) y vinculación (relaciones de cooperación) por encima de la media regional. Es decir, que superan a la media en la capacidad de llevar adelante proyectos sociales y de hacerlo en estructuras de cooperación.

Gráfico 5 Índice de Capacidad Potencial de Innovación en las organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAS – INNOBASQUE (2013)

3.2 Orientación a lo social

El índice de orientación social de las organizaciones sin fines de lucro puede contrastarse en el Gráfico 6. Todos los valores internos al índice de este tipo de organizaciones es superior a la media regional, lo cual no sorprende puesto que el objetivo principal de estas organizaciones es el de atender a demandas sociales. Como se observa en el gráfico 6, las organizaciones sin fines de lucro exhiben valores que superan en más de 10 puntos la media regional para casi todos los factores que integran el índice. La excepción a esa pauta la encontramos en la

estructura de gobernanza de los proyectos donde estas organizaciones no se alejan tanto de la media regional (sólo 7 puntos).

Gráfico 6 Capacidad Realizada. Índice de Orientación a lo Social en las organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

3.3 Innovación social

Gráfico 7 Capacidad Realizada. Índice de Innovación Social en las organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

El índice de innovación social en las organizaciones sin fines de lucro se observa en el Gráfico 7. En todos estos factores las organizaciones sin fines de lucro igualan o superan la media regional de innovación social. De esta manera, los resultados sugieren que este tipo de organizaciones se orientan hacia lo social de forma innovadora aunque no lo hacen de manera muy acusada respecto a los valores medios de la región. Esto es relevante si se considera que estas organizaciones se distancian de una manera significativa de la media regional cuando se trata de proyectos sociales no innovadores (Gráfico 6). Esta diferencia puede estar sugiriendo que, si bien las organizaciones sin fines de lucro están muy orientadas hacia lo social, innovan poco, y cuando lo hacen no se comportan de manera muy diferente a otros agentes regionales.

3.4 Visión integrada

En la Tabla 12 se observan los tres índices del modelo RESINDEX para el caso de las organizaciones sin fines de lucro contrastados contra los valores de RESINDEX a nivel regional (Tabla 3).

Los datos muestran que las organizaciones sin fines de lucro expresan índices similares al conjunto regional. Este tipo de organizaciones posee una capacidad potencial de innovar similar a la media regional y supera en más de 10 puntos la media regional en su índice de orientación a lo social. No obstante, el índice de innovación social es igual a la media regional.

Tabla 12 Índice RESINDEX en las organizaciones sin fines de lucro

Capacidad Potencial de Innovación	65	Capacidad de Conocimiento	45
		Capacidad de Aprendizaje	78
		Capacidad de Socialización	75
		Capacidad de Desarrollo	75
		Capacidad de Vinculación	53
Orientación a lo Social	35	Adquisición de Conocimiento	36
		Desarrollo de Proyectos Sociales	44
		Impacto de Proyectos Sociales	37
		Gobernanza	21
Innovación Social	4	Adquisición de Conocimiento	17
		Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	19
		Impacto de Proyectos de Innovación Social	16
		Gobernanza	10

En general, puede subrayarse lo que sigue:

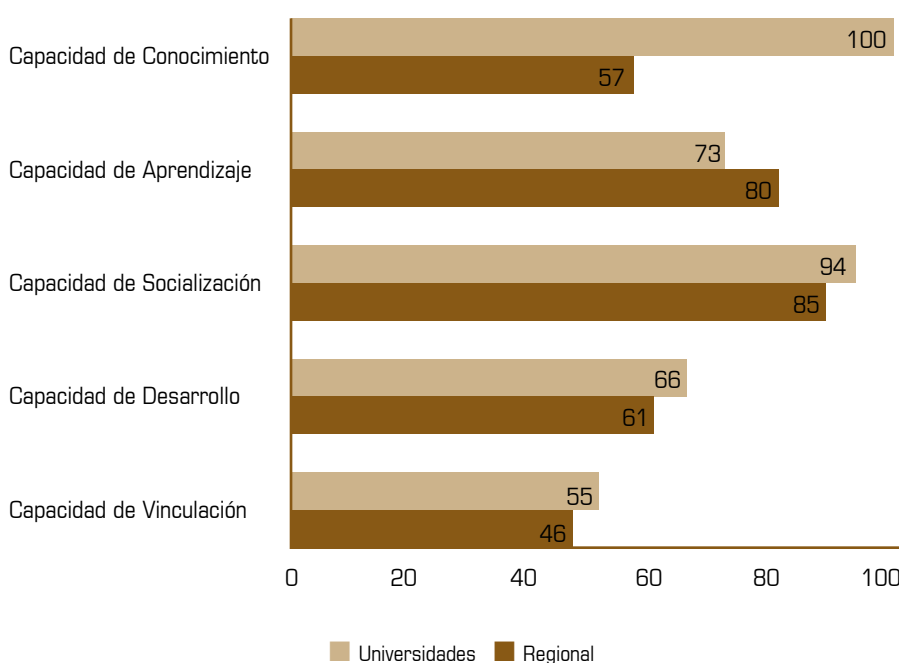
- En capacidad potencial de innovación tienen amplio margen de mejora en los indicadores de conocimiento y de vinculación. Es cierto que, en ambos casos, las puntuaciones logradas tienen la suficiencia, pero es previsible que una mejora sustancial tuviera su influencia en la potencialidad innovadora.
- En cuanto a la capacidad realizada, tanto en la orientación a lo social como en innovación social, el factor gobernanza muestra los valores más bajos. Como ya hemos señalado, la gobernanza es indicativa de diálogo, participación, socialización, colaboración, etc. La gobernanza fortalece las organizaciones y las hace más constantes y sostenibles.

**Parte 4: Innovación social
en las universidades**

4.1 Capacidad potencial de innovación

El índice de capacidad potencial para innovar en las universidades se explicita en el Gráfico 8. Los datos sugieren que los grupos de investigación poseen altas capacidades de innovación. De hecho, casi todas las capacidades medidas por el índice de capacidad potencial superan a la media regional. En particular, la capacidad para generar conocimiento que tiene el valor máximo del índice. Algo similar puede decirse de la capacidad de socialización interna que es casi el máximo del índice (94 puntos). La capacidad de aprendizaje está por debajo de la media regional lo que sugiere que las universidades desarrollan en una menor proporción actividades colectivas de formación por competencias. Por último, la capacidad de desarrollo (aplicar ideas) no se diferencia significativamente de la media regional (5 puntos) y la capacidad de vinculación (cooperación) se distancia de esta en 9 puntos.

Gráfico 8 Índice de Capacidad Potencial de Innovación en las universidades

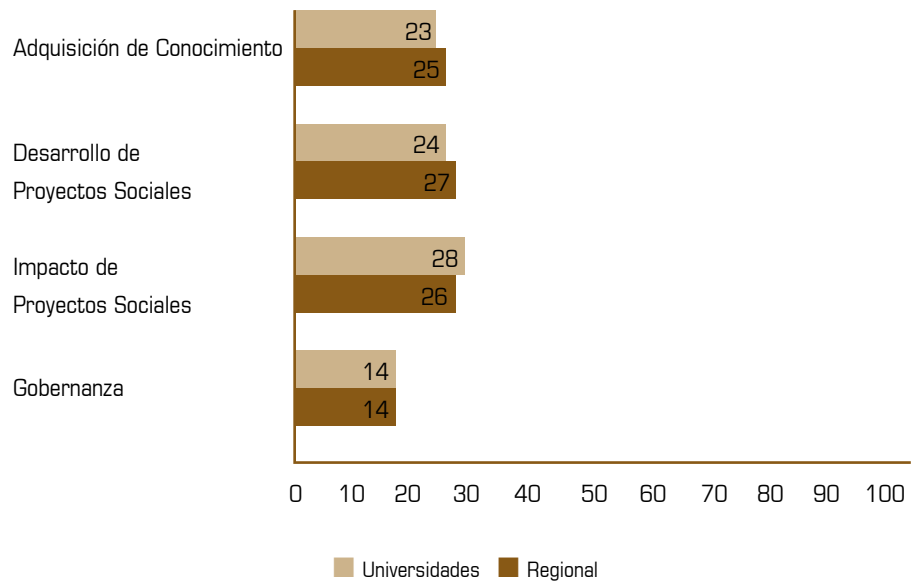


Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

4.2 Orientación a lo social

El índice de orientación social para las universidades se observa en el Gráfico 9. Casi la totalidad de los valores internos al índice en el caso de los grupos de investigación se encuentran en torno a los valores medios regionales, siendo levemente menor en el caso del desarrollo de proyectos sociales y mayor en el caso de su impacto.

Gráfico 9 Capacidad Realizada. Índice de Orientación a lo Social en las universidades



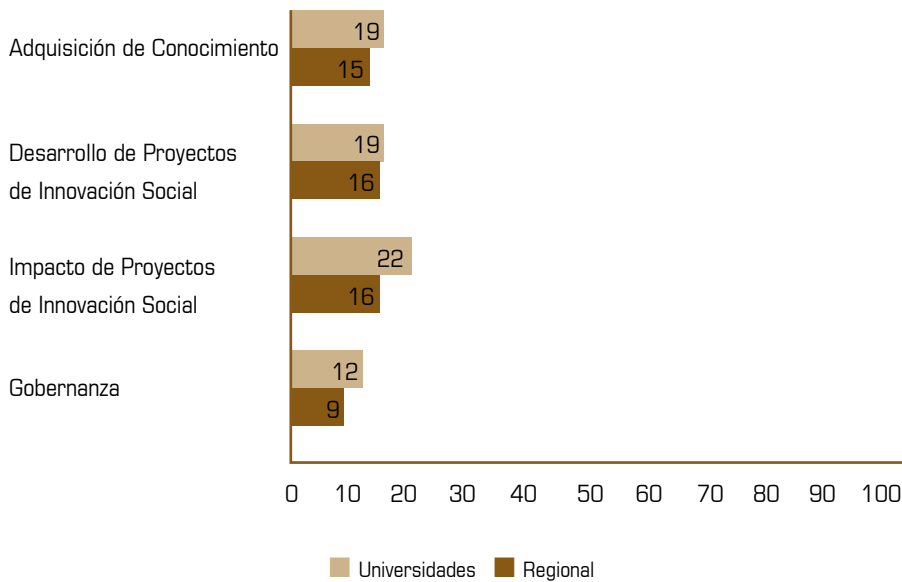
Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Los datos reafirman la homogeneidad del comportamiento de las universidades en tres de los cuatro factores que integran el índice de orientación a lo social. Esto implica una buena predisposición para el cumplimiento del ciclo de la innovación, al que ya nos hemos referido con anterioridad.

4.3 Innovación social

El índice de innovación social en los grupos de investigación se observa en el Gráfico 10. En todos los factores que integran el índice de innovación social los grupos de investigación superan la media regional de innovación social. Como ocurre en el índice de orientación a lo social, es la gobernanza el factor que obtiene una puntuación más baja, aunque se sitúe por encima de la media regional.

Gráfico 10 Capacidad Realizada. Índice de Innovación Social en las universidades



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

4.4 Visión integrada

En la Tabla 13 se observan los tres índices del modelo RESINDEX aplicado a los grupos de investigación y contrastado con los índices regionales (Tabla 3).

Los datos muestran que las universidades poseen una importante distancia de la media regional respecto a la capacidad potencial de innovación. A pesar de esta potencialidad innovadora, los grupos de investigación se comportan como el conjunto regional cuando se trata de la orientación social y la innovación social dado que los valores son similares a la media regional.

Tabla 13 Índice RESINDEX en las universidades

Capacidad Potencial de Innovación	78	Capacidad de Conocimiento	100
		Capacidad de Aprendizaje	73
		Capacidad de Socialización	94
		Capacidad de Desarrollo	66
		Capacidad de Vinculación	55
Orientación a lo Social	22	Adquisición de Conocimiento	23
		Desarrollo de Proyectos Sociales	24
		Impacto de Proyectos Sociales	28
		Gobernanza	14
Innovación Social	5	Adquisición de Conocimiento	19
		Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	19
		Impacto de Proyectos de Innovación Social	22
		Gobernanza	12

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

El comportamiento de las universidades muestra una significativa distancia entre la capacidad potencial y la capacidad realizada. Ello puede deberse a varias causas:

- Los resultados del índice de capacidad potencial de innovación denotan una menor disposición a la cooperación (capacidad de vinculación) y al desarrollo (aplicación de nuevas ideas a proyectos...) en comparación con los otros indicadores de capacidad medidos. Esta cuestión es relevante puesto que la cooperación y el desarrollo son fundamentales en la segunda fase del ciclo innovador, en el tiempo de las aplicaciones, las soluciones y la difusión.
- Los indicadores de capacidad potencial que obtienen mejor puntuación (conocimiento y socialización) parecen orientar su efecto primordial en el ámbito interno. Da la impresión de que tales capacidades estuvieran algo separadas, es decir, no suficientemente articuladas en estrategias de conectividad con problemas sociales y organizaciones no universitarias.

Lo anteriormente expuesto puede explicar, en buena medida, que la distancia entre la puntuación obtenida en el índice de capacidad potencial de innovación (78) y la lograda en el índice de orientación a lo social (22) sea la más significativa entre todos los agentes analizados, incluso mayor que en el caso de las empresas. Asimismo, la puntuación obtenida en el índice de innovación social indica que el margen de mejora es amplio en una organización que debe mejorar notablemente sus niveles de hibridación y gobernanza para rentabilizar adecuadamente su alta capacidad potencial de innovación.

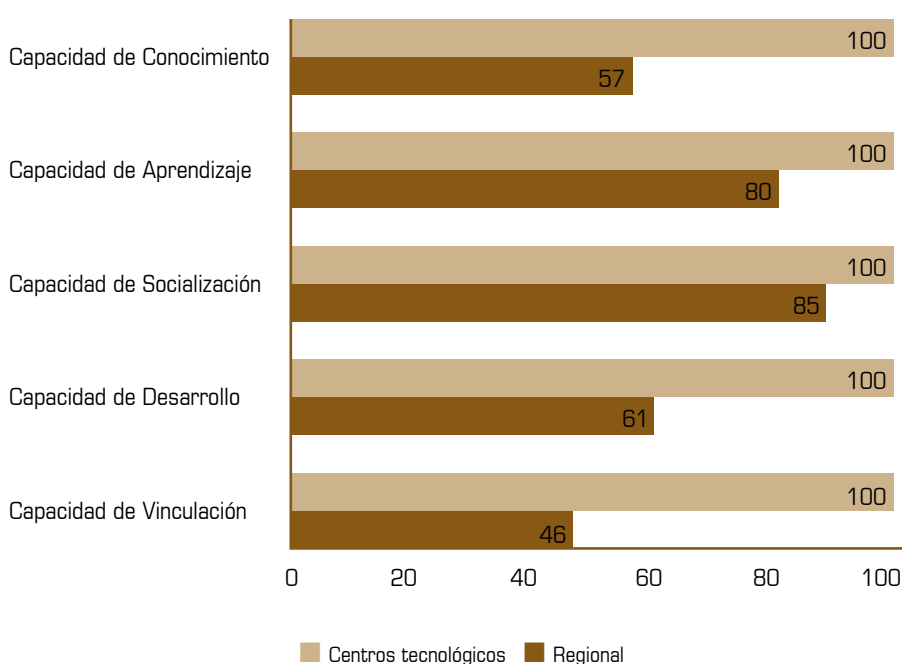
**Parte 5: Innovación social
en los centros tecnológicos**

5.1 Capacidad potencial de innovación

El índice de capacidad potencial para innovar en los centros tecnológicos se exhibe en el Gráfico 11. Los centros tecnológicos poseen las más altas capacidades de innovación en el conjunto del sistema. Así, en todas las capacidades que estructuran el índice, los centros tecnológicos poseen el máximo valor posible (100 puntos).

Esta circunstancia puede encontrar su explicación en la especialización de los centros tecnológicos en el desarrollo de proyectos, dándose el caso de que la unidad de medida utilizada en RESINDEX es precisamente el proyecto.

Gráfico 11 Índice de Capacidad Potencial de Innovación en los centros tecnológicos



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

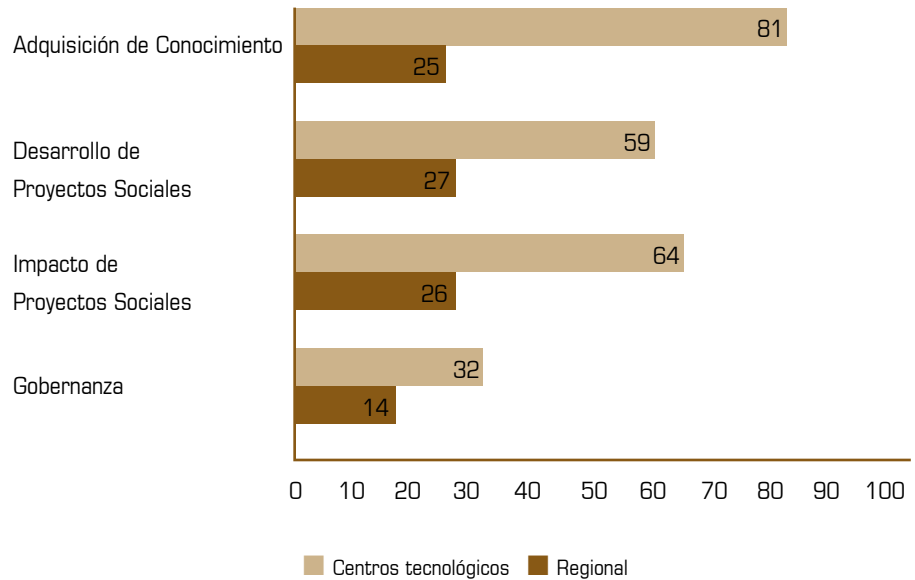
Complementariamente, estos centros obtienen una parte de su financiación comparativamente mucho más importante que en el caso de otros agentes, precisamente a través del desarrollo de proyectos. Además, hace ya años que los centros tecnológicos han internacionalizado su actividad, diversificado el tipo de socios y compartido experiencias de colaboración con entidades de distinto tipo. Todo ello ayuda a experimentar y mejorar todos los desempeños necesarios en el desarrollo del ciclo de innovación, y parece explicar las buenas puntuaciones obtenidas por estos centros en lo relativo a sus capacidades potenciales de innovación.

5.2 Orientación a lo social

El índice de orientación social para los centros tecnológicos se observa en el Gráfico 12. Los centros tecnológicos superan a la media regional en todos los

factores que estructuran el índice. Esto sugiere que los centros tecnológicos tienen un amplio desarrollo de actividades orientadas a lo social.

Gráfico 12 Capacidad Realizada. Índice de Orientación a lo Social en los centros tecnológicos

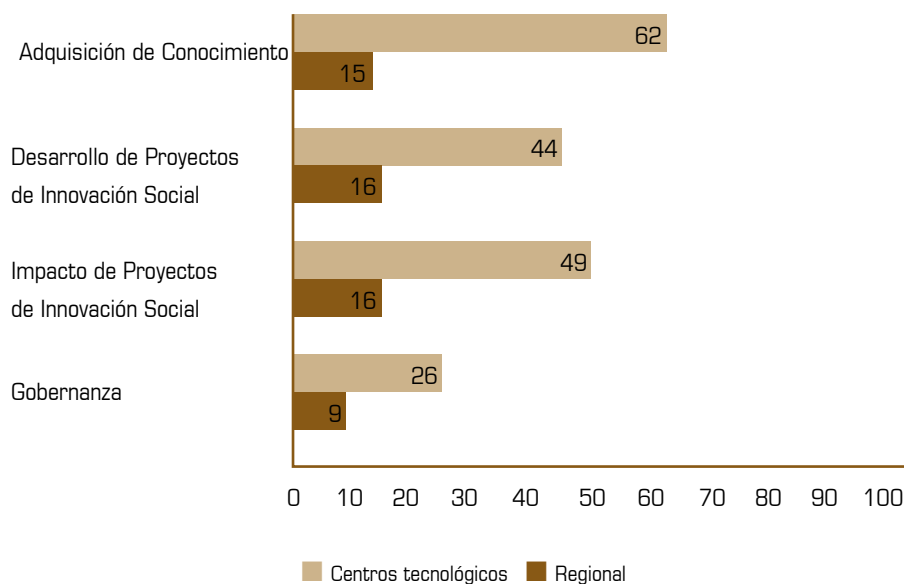


Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

5.3 Innovación social

El índice de innovación social para los centros tecnológicos se observa en el Gráfico 13. Los centros tecnológicos superan a la media regional en todos los factores que estructuran el índice. Destaca que los factores de desarrollo, impacto y gobernanza de los proyectos innovadores se distancian de la media en una proporción menor que la adquisición de conocimiento, que es el factor que más peso tiene en el índice de innovación social para los centros tecnológicos.

Gráfico 13 Capacidad Realizada. Índice de Innovación Social en los centros tecnológicos



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Esta alta puntuación en el factor adquisición de conocimiento (62) se observa también para el mismo factor en el caso del índice de orientación a lo social (81, Gráfico 12). Este hecho está sugiriendo un potencial de experiencia y práctica en el acercamiento a los problemas y en su orientación desde una pluralidad de perspectivas.

5.4 Visión integrada

En la Tabla 6 se observan los tres índices del modelo RESINDEX para el caso de los centros tecnológicos comparados con los valores que asume el RESINDEX a nivel regional (Tabla 3).

Los índices para los centros tecnológicos dan a entender que se trata de los agentes regionales mejor posicionados. En primer lugar, el índice de capacidad potencial de innovación refleja el máximo valor que el RESINDEX admite superando ampliamente la media regional. En segundo lugar, el índice de orientación hacia lo social de los centros tecnológicos asume valores que casi triplican la media regional. En tercer lugar, los centros tecnológicos destacan como agentes implicados en la innovación social puesto que su valor en índice es casi 6 veces superior a la media regional.

Tabla 14 Índice RESINDEX en los centros tecnológicos

Capacidad Potencial de Innovación	100	Capacidad de Conocimiento	100
		Capacidad de Aprendizaje	100
		Capacidad de Socialización	100
		Capacidad de Desarrollo	100
		Capacidad de Vinculación	100
Orientación a lo Social	59	Adquisición de Conocimiento	81
		Desarrollo de Proyectos Sociales	59
		Impacto de Proyectos Sociales	64
		Gobernanza	32
Innovación Social	28	Adquisición de Conocimiento	62
		Desarrollo de Proyectos de Innovación Social	44
		Impacto de Proyectos de Innovación Social	49
		Gobernanza	26

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

En todo caso, en la comparativa interna de estos centros, llama la atención la puntuación obtenida en el factor gobernanza tanto en el índice de orientación a lo social como en el de innovación social. No debe olvidarse que la gobernanza es un indicador de desempeño y conectividad institucional y está muy considerado en su repercusión en la sostenibilidad de las organizaciones.

Parte 6: RESINDEX: Hallazgos y orientaciones

Las investigaciones no son solo fuentes de información y conocimiento sobre la realidad, sino también herramientas capaces de guiar la acción de las personas y las organizaciones.

Un proyecto piloto como RESINDEX aporta evidencias, tendencias comunes, indicios, en definitiva hallazgos que desvelan realidades. Es también capaz de orientar la acción de los agentes, las organizaciones, las personas, ayudar a la toma de decisiones.

RESINDEX es un modesto primer paso en el intento de medir la innovación social en un entorno regional. Su carácter iniciático aconseja la prudencia propia ante un modelo de medición que necesita perfeccionamiento, repetición y contraste.

En todo caso, los resultados de RESINDEX nos permiten enunciar algunos hallazgos de interés y proponer un conjunto de orientaciones.

6.1 Los hallazgos

6.1.1 Sobre la capacidad potencial

Las capacidades potenciales de innovación

- Los agentes analizados en esta investigación poseen una capacidad potencial de innovación suficiente (66) aunque desigualmente distribuida.
- Las capacidades de aprendizaje (competencias organizacionales) y de socialización (socialización de ideas, conocimiento, información) son especialmente significativas y obtienen puntuaciones notables en la media regional: 80 (aprendizaje), 85 (socialización).
- La capacidad de vinculación (networking, cooperación, redes) es la más limitada (46) de las cinco que mide el modelo RESINDEX. Lo es en la media regional y también, en general, en el caso de los agentes considerados.
- Los centros tecnológicos y las universidades obtienen la puntuación máxima en la medición de su capacidad de conocimiento (100).
- Las organizaciones sin ánimo de lucro presentan un resultado notable y homogéneo en tres de las capacidades medidas: aprendizaje (78), socialización (75), desarrollo (75).
- Los centros tecnológicos obtienen la puntuación máxima (100) en el índice de capacidad potencial de innovación. La manifiesta orientación de estos centros al desarrollo de proyectos y la experiencia acumulada puede explicar este comportamiento que es obviamente homogéneo en todas las capacidades sometidas a medición. Es decir, se trata de un agente especialmente entrenado y orientado al desarrollo de proyectos.
- Las empresas presentan, respecto del resto de agentes, las puntuaciones más bajas en dos de las capacidades medidas: conocimiento (32) y vinculación (27).

6.1.2 Sobre la capacidad realizada

La orientación a lo social

- El índice de orientación a lo social constituye la primera evidencia de capacidad realizada y obtiene un valor muy discreto (23), con una notable desviación en el caso de las empresas (9).
- En general, los agentes presentan valores bastante homogéneos, aunque claramente diferentes, en tres de los cuatro factores considerados (adquisición de conocimiento, desarrollo de proyectos sociales, e impacto de proyectos sociales).
- La gobernanza de los proyectos (diálogo, participación, socialización, colaboración) constituye el factor más crítico para todos los agentes con una puntuación de 14 en la media regional, la más baja de todos los factores medidos.
- La orientación a lo social de las universidades (22), algo por debajo de la media regional (23), corrobora una tendencia ya apuntada en otros estudios sobre investigación y desarrollo, a saber, la existencia de una distancia significativa entre demandas sociales y las respuestas que el entramado de investigación universitario es capaz de aportar.

La orientación a la innovación social

- Es el índice que observa un valor más bajo (5) de los tres índices obtenidos con el modelo RESINDEX.
- Solamente un agente, los centros tecnológicos, obtienen una puntuación (28) notablemente superior a la media regional. El resto de los agentes o igualan la media regional o se sitúan ligeramente por debajo, es decir, su capacidad de innovación social realizada es bastante similar.
- Los dos agentes más orientados a lo social, organizaciones sin ánimo de lucro (35) y centros tecnológicos (59), observan la misma caída (31 puntos menos de puntuación en los dos casos) cuando lo que se mide es el grado de innovación social de los proyectos.
- La ponderación de los distintos factores del índice de innovación social muestra, por lo general, una estructura armónica excepto en el caso de la gobernanza. Ello parece refrendar que la capacidad de realizar proyectos de innovación social es una cuestión especializada que depende de una combinación.

6.2 Las orientaciones

- Las organizaciones poseen, en general, un grado suficiente de "conocimiento". Cuestión distinta es la orientación de ese conocimiento, es decir, la transformación de una capacidad potencial en capacidad de ejecución. Lo que esta observación trata de indicar es que el esfuerzo no debe orientarse fundamentalmente a elevar el nivel de formación de las organizaciones, sino a orientar esa capacidad formativa hacia el desarrollo de competencias

- fundamentales para el ciclo de la innovación social: absorber conocimiento externo, combinar conocimiento, identificar e interpretar problemas, etc.
- La “cooperación” constituye un componente crítico en tanto condición de posibilidad de las innovaciones en general, y las innovaciones sociales en particular. RESINDEX muestra que, en general, los agentes deben cooperar más y de manera más mestiza.
 - La “gobernanza” es un factor muy dependiente de la cooperación. Si se quiere, la colaboración actúa como condición o filtro para la “gobernanza”. La importancia de este factor radica en su directa vinculación con la sostenibilidad, entendida esta como continuidad de los proyectos, de las colaboraciones, de las redes, y de las propias organizaciones. Es así como las experiencias de innovación social encuentran la oportunidad de ser escaladas, adoptadas, replicadas, mejoradas. Los agentes deberían considerar seriamente esta cuestión.
 - El propio concepto “social” está indicando que la innovación social no reconoce ningún agente privilegiado, y que es la hibridación entre agentes la que debe proporcionar resultados fructíferos. Condicionar una parte de las subvenciones públicas a los proyectos de innovación a la colaboración entre agentes de distinto signo constituye una manera de fomentar la integración y la hibridación de proyectos y culturas innovadoras.
 - La “innovación social” es un desenlace, un ciclo que requiere la concurrencia de capacidades y estrategias de impulso de los factores que la posibilitan. Los índices RESINDEX son autónomos entre sí y no pueden establecerse entre ellos vinculaciones no probadas. Pero los índices RESINDEX sí aportan indicios sobre cuáles son las condiciones necesarias para una actividad de innovación social de mayor alcance y envergadura.

Parte 7: RESINDEX: Claves de futuro

7.1 Limitaciones del proyecto piloto

El análisis de los resultados sugiere que se ha logrado elaborar un modelo conceptual, dimensiones e indicadores para analizar y medir la innovación social. La estructura del RESINDEX es interesante porque no mide solo la innovación social sino también las capacidades y la orientación social de las organizaciones regionales. El modelo se muestra productivo a la hora de medir estos procesos y también como fuente de información para diseñar políticas e instrumentos en el fomento de la innovación social.

Pese a este avance, cabe marcar dos límites importantes del estudio y sus resultados:

- a) El instrumento de medición: El cuestionario de encuesta RESINDEX es complejo y algunas preguntas deben ser mejoradas y precisadas para captar mejor el dato que se busca captar. Este es el caso de las preguntas asociadas a las capacidades de aprendizaje, de socialización y desarrollo. Será necesario precisar mejor la noción de innovación social en el cuestionario.
- b) Las unidades de análisis: La unidad de análisis del RESINDEX son las organizaciones regionales. Esto deja de lado un agente relevante en el sistema como son las administraciones públicas que desarrollan innovaciones sociales de maneras muy diversas y de manera directa a través de servicios. El RESINDEX debe incluir este agente relevante y para ello, será necesario readecuar el cuestionario y dimensiones del propio modelo.

7.2 Próximos pasos

Para estabilizar el RESINDEX como un barómetro regional de la innovación social es preciso fortalecer el sistema de investigación en torno a las relaciones causales y al comportamiento de ciertas variables para explicar la innovación social. Con este objetivo será preciso desarrollar tres líneas de investigación complementarias:

- a) Estudios de caso: A partir de la aplicación del cuestionario se pudieron identificar una veintena de casos de innovación social que deben ser estudiados en profundidad y en relación directa con la mejora del instrumento de recogida de datos para validar cualitativamente ciertas relaciones entre variables.
- b) Segunda aplicación del cuestionario: Para mejorar la calidad del instrumento de medición y las variables del modelo, es preciso realizar una segunda medición que permite identificar regularidades entre las variables.
- c) Estudios comparados: Además del análisis cualitativo y una segunda aplicación del cuestionario con las modificaciones antes mencionadas, es preciso aplicar este modelo a otro contexto geográfico. Esta es una prueba clave para aislar las dimensiones y variables contextuales y las más universales.

**ANEXO: La administración pública:
Catalizadora de la innovación social**

A.1 Reflexiones sobre la medición de la innovación en el sector público

El reto de medir la innovación en el sector público tiene ya una historia en el contexto europeo y mundial, y ha producido algunos estudios específicos que van creando un cuerpo de conocimiento acerca de cómo innovan las instituciones públicas.

El Manual de Oslo de la OCDE y el Eurostat, del año 2005, se refiere ya a la utilidad de estudiar la innovación en el sector público. En los años posteriores, y muy especialmente entre 2010 y 2011, cabe destacar un conjunto de iniciativas en esa dirección.

En Europa, el grupo holandés UNU MERIT desarrolló un estudio de referencia del Innobarometer 2010 titulado *A Taxonomy of Innovation. How Do Public Agencies Innovate?*, publicado finalmente en 2011, y que compara metodologías sobre la medición en el sector público. El propio UNU MERIT ha tenido un papel activo en el desarrollo del proyecto EPSIS (European Public Sector Innovation Scoreboard), un trabajo que aporta definiciones, indicadores y análisis sobre esta cuestión.

El proyecto MEPIN (Measuring Public Innovation In The Nordic Countries) está en la base del Manual de Copenhague publicado en 2010. Un texto de referencia para los estudios de la innovación en el sector público.

El informe de NESTA *Innovation in Public Sector Organizations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector* publicado en 2011 es otro ensayo de medición en el sector público.

En Australia, cabe resaltar el proyecto APSII (The Australian Public Sector Innovation Indicators) desarrollado en 2011, y en EEUU el informe sobre la innovación en el sector público titulado *Capital Ideas. How to Generate Innovation in the Public Sector*. Este informe fue desarrollado por la Young Foundation y el Center for American Progress y publicado en 2010.

Este breve repaso muestra, por una parte, que la innovación en el sector público es una cuestión a estudio en distintos países y, por la otra, que existe una tendencia a tratar la innovación pública de una manera específica. En todo caso, no existen desarrollos sobre la innovación social en el sector público.

A.2 RESINDEX y la innovación social en el sector público

Como ya hemos explicado en el Resumen Ejecutivo de las páginas 12 a 15 de este informe, el modelo RESINDEX no considera la Administración Pública como un agente más y tratado de la misma manera que los otros cuatro agentes que integran esta investigación.

En todo caso, conscientes de que el papel de la Administración Pública en el impulso de los proyectos sociales y proyectos sociales innovadores es sumamente relevante, a lo largo de esta investigación se ha observado dicho papel mediante la consideración de tres funciones:

- a) La Administración Pública como fuente de ideas para proyectos
- b) La Administración Pública como socio de cooperación en proyectos sociales
- c) La Administración Pública como fuente de financiación de proyectos sociales

Supuestas estas tres funciones, en las páginas que siguen se presentan por una parte la relación entre cada uno de los agentes analizados y la Administración Pública y, por la otra, el papel de la Administración Pública como catalizador de la innovación social.

Para medir esto último, se comparan los resultados de los tres índices que componen RESINDEX con la relación que cada uno de los agentes considerados mantiene con la Administración Pública, sea esta entendida en términos de fuente de ideas, socia de cooperación o fuente de financiación.

Se trata, por lo tanto, de testar hasta qué punto se observa una relación unívoca y significativa entre la intensidad de innovación observada para cada uno de los agentes estudiados y la intensidad de su vínculo con la Administración Pública.

Cabe resaltar, asimismo, que siguiendo con la lógica utilizada a lo largo del informe, en este capítulo se utiliza un formato condicional por colores para mostrar los resultados. Se quiere con esto facilitar la comprensión de los datos mediante una presentación más ilustrativa que la numérica. Como se ha explicado con anterioridad, el color rojo corresponde a los valores más bajos, el color amarillo a los intermedios y el color verde a los más altos. Las distintas tonalidades se ajustan en función de la cercanía de los valores a cada uno de los anteriores⁴.

4 Los datos que se muestran en este apartado corresponden todos ellos a valores porcentuales. Se ha optado por una presentación numérica para mantener la coherencia con el índice RESINDEX que comprende valores entre el 0 y el 100. En aquellas tablas (16, 18 y 20) donde se muestran los datos agrupados según el grado de intensidad de cada índice RESINDEX, los resultados se corresponden igualmente con porcentajes sobre cada uno de los grupos considerados

A.3 La Administración Pública: Fuente de nuevas ideas

Lo que la Tabla 15 muestra es que 15 de cada 100 agentes consultados consideran a la Administración Pública como una fuente de nuevas ideas. Este valor medio tiene una distinta concreción según el tipo de agente considerado. Así, la función de la Administración Pública como fuente de ideas resulta diez veces más significativa en el caso de los centros tecnológicos que en el de las empresas, exponentes de la máxima y la mínima puntuación.

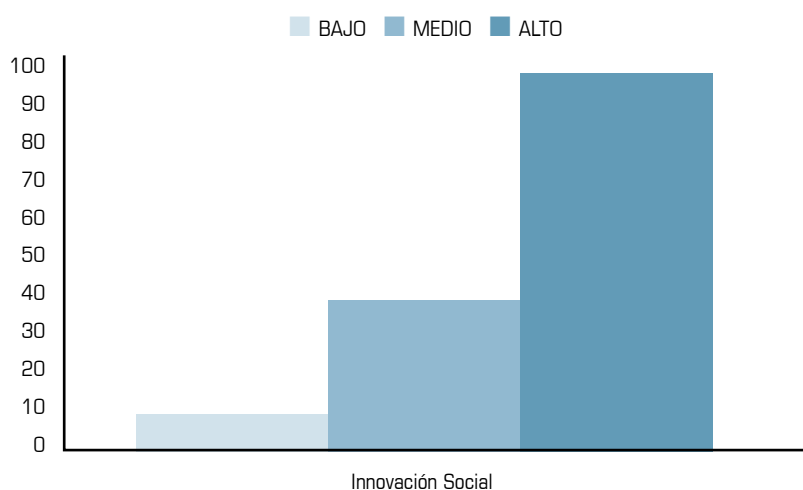
Tabla 15 La Administración Pública como fuente de ideas por agentes

La Administración Pública como FUENTE DE IDEAS	15	Empresas	5
		Organizaciones sin Fines de Lucro	16
		Universidades	23
		Centros Tecnológicos	50

Adicionalmente, el Gráfico 14 muestra que se produce una relación entre la función de la Administración Pública como fuente de ideas y los valores obtenidos por los distintos agentes en el índice de Innovación Social. Es decir, los agentes que obtienen valores más altos son, a su vez, los que en mayor medida manifiestan tomar a la Administración Pública como fuente de ideas o, dicho de otra manera, quien más innova es también quien más toma a la Administración Pública como fuente de ideas. Se observa, de esta forma, la existencia de una relación lineal entre innovación social y vinculación con la Administración Pública, entendida ésta en su papel de fuente de ideas.

Gráfico 14 La Administración Pública como fuente de ideas según grados de intensidad del índice de Innovación Social

(El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como fuente de ideas" entre los agentes que componen cada categoría)



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

A.4 La Administración Pública: Socia de cooperación

Como puede constatarse en la Tabla 16, el grado de cooperación entre los agentes y la Administración Pública alcanza a 20 de cada 100. De nuevo, este valor presenta oscilaciones en función del tipo de agente considerado. En concreto, son los centros tecnológicos y las organizaciones sin fines de lucro los que manifiestan una cooperación de carácter más regular con la Administración Pública.

Tabla 16 La Administración Pública como socia de cooperación por agentes

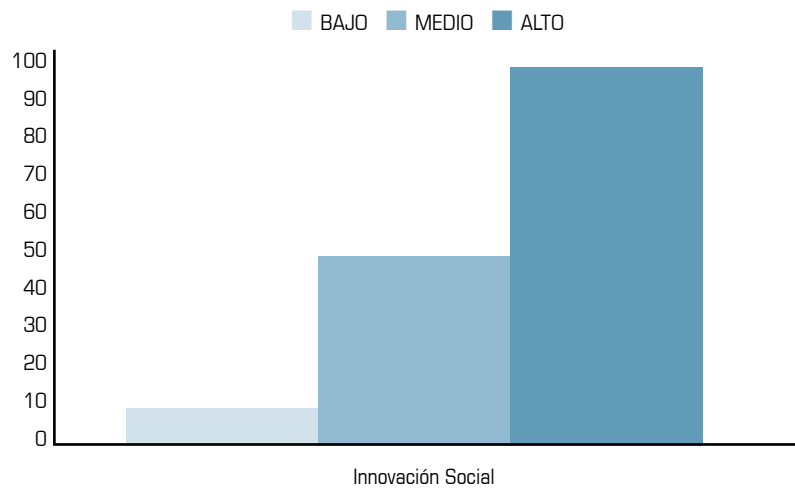
La Administración Pública como SOCIA DE COOPERACIÓN	20	Empresas	5
		Organizaciones sin Fines de Lucro	31
		Universidades	25
		Centros Tecnológicos	38

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Por otra parte el Gráfico 15 relaciona el valor de cooperación señalado en la Tabla 16 (20) con los resultados obtenidos en el índice de Innovación Social de RESINDEX. También en este caso se observa una frecuencia mayor de cooperación con la Administración Pública en aquellos agentes que obtienen valores más altos en el índice de Innovación Social. La relación lineal observada en el Gráfico 14 se da también en el caso del Gráfico 15 de una manera casi mimética.

Gráfico 15 La Administración Pública como socia de cooperación según grados de intensidad de los índices RESINDEX

(El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como socia de cooperación" entre los agentes que componen cada categoría)



Fuente: Encuesta RESINDEX 2013, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Finalmente, la Tabla 17 nos permite constatar que, con excepción de las organizaciones sin fines de lucro, la frecuencia de cooperación de los distintos agentes es menor con los ayuntamientos que con las diputaciones y el propio Gobierno Vasco. Dicho de otra manera, puede concluirse que la cooperación es más frecuente cuanto mayor es el tamaño de la administración de referencia.

Tabla 17 Socios de cooperación de la Administración Pública por agentes

(Formato condicional por colores)

	Ayuntamientos	Diputaciones	Gobierno Vasco
Empresas	0	2	5
Organizaciones sin fines de lucro	19	15	15
Universidades	8	16	18
Centros Tecnológicos	25	38	38
REGIONAL	9	11	13

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

A.5 La Administración Pública: Fuente de financiación

De entre las tres funciones a desarrollar por la Administración Pública que se han considerado en este informe, a saber fuente de nuevas ideas, socia de cooperación y fuente de financiación, es esta última la que se manifiesta de forma más habitual.

En efecto, lo que indica la Tabla 18 es que 5 de cada 10 agentes tienen a la Administración Pública como fuente habitual de financiación. En este sentido, es de destacar que solo 1 de cada 10 empresas utilizan a la Administración Pública como fuente de financiación, desviándose claramente de la tendencia general.

Tabla 18 La Administración Pública como fuente de financiación por agentes

La Administración Pública como FUENTE DE FINANCIACIÓN	50	Empresas	10
		Organizaciones sin Fines de Lucro	85
		Universidades	53
		Centros Tecnológicos	100

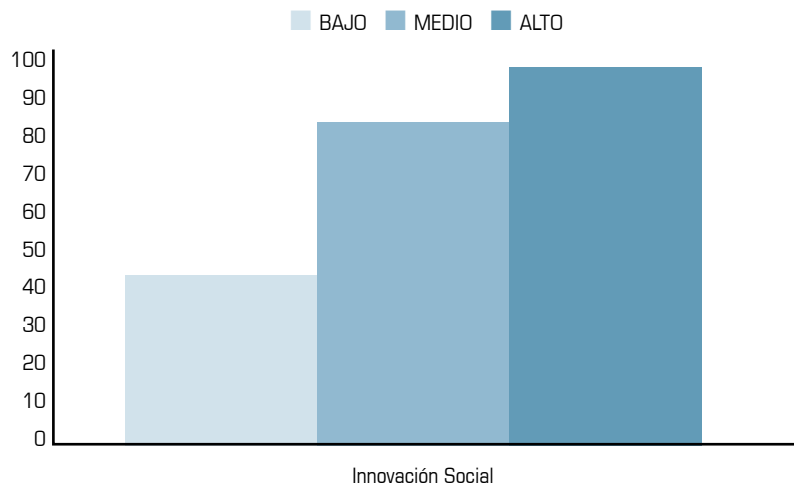
Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAC – INNOBASQUE (2013)

En el Gráfico 16 podemos observar también que se produce una relación entre la función de la Administración Pública como fuente de financiación y los valores obtenidos por los distintos agentes en el índice de Innovación Social. Ocurre asimismo que entre aquellos agentes que obtienen puntuaciones más altas en el índice de Innovación Social de RESINDEX, es más frecuente considerar a la Administración Pública como fuente de financiación. Es más, la figura que muestra el Gráfico 16

indica que la progresión lineal da un salto muy significativo entre niveles bajos y niveles medios de innovación social.

Gráfico 16 La Administración Pública como fuente de financiación según grados de intensidad de los índices RESINDEX

(El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como fuente de financiación" entre los agentes que componen cada categoría)



Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Si se consideran ahora distintos ámbitos de la Administración Pública como fuente potencial de financiación, tal como muestra la Tabla 19 es el Gobierno Vasco el que con más asiduidad financia a los agentes regionales.

Tabla 19 Fuentes de financiación de la Administración Pública por agentes

(Formato condicional por colores)

	Ayuntamientos	Diputaciones	Gobierno Vasco	Gobierno Español	UE27
Empresas	2	5	7	5	3
Organizaciones sin fines de lucro	52	52	67	3	1
Universidades	6	21	39	31	9
Centros Tecnológicos	0	88	100	100	88
REGIONAL	20	28	39	15	6

Fuente: Encuesta RESINDEX 2012, SINNERGIAK – INNOBASQUE (2013)

Cabe destacar también que son los centros tecnológicos y las universidades los que con mayor frecuencia obtienen financiación del Gobierno Español y, en menor medida, también de la Unión Europea.

Se observa asimismo el carácter fundamentalmente autonómico, foral y local de las fuentes de financiación pública en el caso de las organizaciones sin fines de lucro.

A.6 La Administración Pública y los Agentes: Visión integrada

Lo que se trata de mostrar en este apartado es la relación entre la Administración Pública, considerada en sus distintas funciones, y los distintos agentes regionales (Tabla 20).

Lo que resulta indiscutible en el caso de todos los agentes es que consideran más el papel de la Administración y se vinculan más con ella, sobre todo cuando ésta ejerce la función de fuente de financiación. En cuanto a las otras dos funciones analizadas (fuente de ideas y socio de cooperación), el vínculo es menor.

Se observa asimismo que la función de socio de cooperación es más relevante que la de fuente de ideas para todos los agentes, con excepción de los centros tecnológicos.

Cabe añadir finalmente que este acercamiento a la relaciones entre la Administración Pública y los distintos agentes considerados puede desarrollarse más en la medida en que puede ampliarse el número de funciones atribuidas a la propia Administración Pública.

Tabla 20 La Administración Pública según función atribuida por agentes

(Formato condicional por colores)

	Fuente de Ideas	Socio de Cooperación	Fuente de Financiación
Empresas	5	5	10
Organizaciones sin fines de lucro	16	31	85
Universidades	23	25	53
Centros Tecnológicos	50	38	100
REGIONAL	15	20	50

Índice de Tablas

Tabla 1	RESINDEX: Dimensiones, indicadores e interpretación	18
Tabla 2	Modo de cálculo de RESINDEX	22
Tabla 3	RESINDEX por agentes (Formato condicional por colores)	36
Tabla 4	RESINDEX por agentes (Gradación por tonos)	36
Tabla 5	Capacidad potencial de innovación por agentes (Formato condicional por colores)	37
Tabla 6	Capacidad potencial de innovación por agentes (Gradación por tonos)	38
Tabla 7	Orientación a lo social por agentes (Formato condicional por colores)	39
Tabla 8	Orientación a lo social por agentes (Gradación por tonos)	40
Tabla 9	Innovación social por agentes (Formato condicional por colores)	41
Tabla 10	Innovación social por agentes (Gradación por tonos)	42
Tabla 11	Índice RESINDEX en las empresas	47
Tabla 12	Índice RESINDEX en las organizaciones sin fines de lucro	53
Tabla 13	Índice RESINDEX en las universidades	60
Tabla 14	Índice RESINDEX en los centros tecnológicos	66
Tabla 15	La Administración Pública como fuente de ideas por agentes	76
Tabla 16	La Administración Pública como socio de cooperación por agentes	77
Tabla 17	Socios de cooperación de la Administración Pública por agentes (Formato condicional por colores)	79
Tabla 18	La Administración Pública como fuente de financiación por agentes	79
Tabla 19	Fuentes de financiación de la Administración Pública por agentes	80
Tabla 20	La Administración Pública según función atribuida por agentes	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Modelo RESINDEX: Capacidad de absorción e innovación social	17
Gráfico 2	Índice de capacidad potencial de innovación en las empresas	45
Gráfico 3	Capacidad realizada. Índice de orientación a lo social en las empresas	46
Gráfico 4	Capacidad realizada. Índice de innovación social en las empresas	46
Gráfico 5	Índice de capacidad potencial de innovación en las organizaciones sin fines de lucro	51
Gráfico 6	Capacidad realizada. Índice de orientación a lo social en las organizaciones sin fines de lucro	52
Gráfico 7	Capacidad realizada. Índice de innovación social en las organizaciones sin fines de lucro	52
Gráfico 8	Índice de capacidad potencial de innovación en las universidades	57
Gráfico 9	Capacidad realizada. Índice de orientación a lo social en las universidades	58
Gráfico 10	Capacidad realizada. Índice de innovación social en las universidades	59
Gráfico 11	Índice de capacidad potencial de innovación en los centros tecnológicos	63
Gráfico 12	Capacidad realizada. Índice de orientación a lo social en los centros tecnológicos	64
Gráfico 13	Capacidad realizada. Índice de innovación social en los centros tecnológicos	65
Gráfico 14	La Administración Pública como fuente de ideas según grados de intensidad del índice de innovación social (El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como fuente de ideas" entre los agentes que componen cada categoría)	77
Gráfico 15	La Administración Pública como socio de cooperación según grados de intensidad del índice de innovación social (El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como socio de cooperación" entre los agentes que componen cada categoría)	78
Gráfico 16	La Administración Pública como fuente de financiación según grados de intensidad del índice de innovación social (El eje horizontal indica el índice RESINDEX al cual se refieren las categorías BAJO, MEDIO y ALTO; mientras que el eje vertical corresponde al valor medio del factor "Administración Pública como fuente de financiación" entre los agentes que componen cada categoría)	80

Bibliografía

Cohen, W. M. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp.128-152.

European Commission. (2010). Europe 2020 Flagship Initiative. Innovation Union.: European Commission COM (2010) 546 final, pag. 1-43.

European Commission. (2011). Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union. Bureau of European Policy Advisers, Luxemburg, pp.1-176.

European Commission. (2012). Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics. Belgium, pp. 1-75.

European Union. (2012). Financing Social Impact Funding social innovation in Europe – mapping the way forward, Disponible: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7048 (pp. 2-60).

Hellström, T. (2004). Innovation as Social Action. *Organization*, 11 (5), pp.631-649.

Howaldt, J. y Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Research Rapport. Sozialforschungsstelle Dortmund. ZWE der TU-Dortmund.

Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77 (3), pp.123-132.

Mahroum, S. Huggins, R. Clayton, N. Pain, K. y Taylor, P. (2008). Innovation by adoption. Measuring and mapping absorptive capacity in UK nations and regions. London: NESTA.

McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1), pp.30-39.

Murray, R. Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation. London: NESTA.

Oeij, P. Kraan, K. y Vaas, F. (2010). Impact of Social Innovation on organisational performance and sickness absence. , XVII ISA World Congress of Sociology (pp. 1-52). Gothenburg, Sweden.

Phills, J. Deiglmeier, K. y Dale, T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), pp.34-43.

Pol, E. y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38 (6), pp.878-885.

Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27 (2), pp.185-203.

