

# Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso

CHARACTERIZATION OF THIRD SECTOR ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL INNOVATION. A CASE STUDY APPROACH

**ABSTRACT:** The relationship between social innovation and third sector organizations with a great orientation towards social action is an open debate that has faced a significant number of difficulties. Social innovation, as a construct, covers a multiplicity of social concepts and practices and is related to a great diversity of actors, without a consensus on the link between them. The objective of this paper is, on the one hand, to propose a series of analytical frameworks to explore the aforementioned relationship and, on the other, to apply them in a case study. With this, we try to carry out a characterization of organizations linked to the third sector of social action from the perspective of social innovation. For such a purpose, we use a mixed methodology in which frame analysis and discourse analysis are especially important. The result is that a significant number of the third sector organizations studied show a limited intersection between their reality and the theoretical-praxeological dynamics of social innovation. This is due to a series of limitations based on the concepts, the orientation and the organizational heritage of these organizations.

**KEYWORDS:** Organizational analysis, social exclusion, social innovation, third sector.

CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR SOB A ABORDAGEM DA INOVAÇÃO SOCIAL. DISCUSSÃO A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

**RESUMO:** a relação entre inovação social e organizações do terceiro setor que têm uma maior orientação à ação social é um debate aberto, em cuja discussão se encontra um número significativo de dificuldades. A inovação social como construto dá atualmente cobertura a conceitos e práticas sociais, bem como se relaciona com diversos atores sem que exista um consenso sobre a vinculação entre estes. Este trabalho pretende, por um lado, propor referenciais analíticos que nos permitam explorar a relação citada e, por outro, aplicá-los em um estudo de caso, de tal forma que permita realizar uma caracterização, sob a perspectiva da inovação social, de organizações vinculadas ao terceiro setor de ação social. Para isso, será utilizada uma metodologia de caráter misto em que tem especial importância a análise de referenciais e de discursos. Conclui-se que, em um número significativo de organizações do terceiro setor estudadas, existe uma limitada interseção entre sua realidade e a dinâmica teórico-praxeológica da inovação social. Isso se deve a limitações de caráter conceitual, de orientação e de acervo organizacional que se apresentam estruturais nessas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** análise organizacional, exclusão social, inovação social, terceiro setor.

UNE CARACTÉRISATION DES ORGANISATIONS DU TROISIÈME SECTEUR, DU POINT DE VUE DE L'INNOVATION SOCIALE. DISCUSSION D'UNE ÉTUDE DE CAS

**RÉSUMÉ:** La relation entre l'innovation sociale et les organisations du troisième secteur les plus axées sur l'action sociale est un débat ouvert, au cours duquel on a rencontré des nombreuses difficultés. L'innovation sociale en tant qu'abstraction couvre actuellement une multiplicité de concepts et de pratiques sociales, et elle se rapporte à une grande diversité d'acteurs sans consensus sur le lien qui les unit. L'objectif du présent travail est d'essayer, d'une part, de proposer une série de cadres analytiques nous permettant d'explorer la relation que nous avons commentée précédemment et, d'autre part, de les appliquer à une étude de cas, de manière à permettre une caractérisation, du point de vue de l'innovation sociale, des organisations liées au troisième secteur de l'action sociale. Pour cela, on utilisera une méthodologie mixte dans laquelle l'analyse des cadres et du discours est particulièrement importante. Il en résulte que dans un nombre significatif d'organisations du tiers secteur étudiées, il existe un croisement limité entre leur réalité et la dynamique théorique-praxeologique de l'innovation sociale. Cela est dû à une série de limitations de nature conceptuelle, d'orientation et de patrimoine organisationnel présentées structurellement dans ces organisations.

**MOTS-CLÉ:** analyse organisationnelle, exclusion sociale, innovation sociale, troisième secteur.

**CITACIÓN:** Hernández-Ascanio, J., & Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71-86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O31, L31, A13.

**RECIBIDO:** 23 de octubre del 2018. **APROBADO:** 28 de marzo del 2019.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** José Hernández-Ascanio. Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Córdoba; Calle Adarve 30, Córdoba, España.

*José Hernández-Ascanio*

Maestría en Antropología Social

Personal Docente e Investigador, Universidad de Córdoba  
Córdoba, España

Rol del autor: intelectual y experimental

jhascanio@uco.es

<https://orcid.org/0000-0002-9525-5377>

*Manuel Rich-Ruiz*

Doctorado en Humanidades

Personal Docente e Investigador, Universidad de Córdoba  
Córdoba, España

Rol del autor: intelectual y experimental

mrich@uco.es

<https://orcid.org/0000-0003-3317-267X>

**RESUMEN:** La relación entre innovación social y las organizaciones del Tercer Sector que tienen una mayor orientación hacia la acción social es un debate abierto, en cuya discusión se han encontrado un número significativo de dificultades. La innovación social como construto da actualmente cobertura a una multiplicidad de conceptos y prácticas sociales, así como se relaciona con una gran diversidad de actores sin que exista un consenso acerca de la vinculación entre estos. El objetivo del presente trabajo es intentar, por un lado, proponer una serie de marcos analíticos que nos permitan explorar la relación que hemos comentado anteriormente y, por otro, aplicarlos en un estudio de caso, de tal forma que permita llevar a cabo una caracterización, desde la perspectiva de la innovación social, de organizaciones vinculadas al tercer sector de acción social. Para ello, se utilizará una metodología de carácter mixto en el que tiene especial importancia el análisis de marcos y del discurso. El resultado es que en un número significativo de organizaciones del Tercer Sector estudiadas, existe una limitada intersección entre su realidad y la dinámica teórico-praxeológica de la innovación social. Esto se debe a una serie de limitaciones de carácter conceptual, de orientación y de acervo organizacional que se presentan estructurales en dichas organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** análisis organizacional, exclusión social, innovación social, Tercer Sector.

## Introducción

En la actualidad, nos encontramos con que el fenómeno de la innovación social ha ido ganando centralidad y relevancia en los discursos y prácticas promovidas por agentes sociales y políticos, aún a pesar de ser reconocido como un fenómeno que presenta una alta complejidad y multidimensionalidad (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016b; Davia & Hernanz, 2004; Marques, Gerry, Diniz, & Ferreira, 2012; Nicholls & Murdock, 2012; Kirwan, Ilbery, Maye, & Carey, 2013; Cajaiba-Santana, 2014; Nicholls, Simon, & Gabriel, 2016). Esto se debe en parte a las aportaciones multidisciplinarias en el mundo académico y a la proliferación de numerosas prácticas

innovadoras de diversa índole como producto de la creatividad, teniendo como principales impulsores los colectivos sociales. Junto con esto, hay que poner de manifiesto que las condiciones de crisis de carácter económico y financiero que se han experimentado en la transición de la primera a la segunda década del siglo xx han servido como aceleradores de dichos procesos.

Un escenario como el actual, en el que nos encontramos con una sociedad crecientemente interconectada pero a la vez más vulnerable, donde nos encontramos no solo con un aumento de los problemas socioambientales, sino también con una mayor consciencia sobre ellos, ha puesto de manifiesto (y estimulado activamente) que es necesario y urgente emprender medidas novedosas y con un claro sentido social para atajar dichos problemas (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016a; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Nicholls *et al.*, 2016; Tepsie, 2014; Pot & Vaas, 2008; Adams & Hess, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010; Bassi, 2011; Hochgerner, 2011; Marques *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014). Sin embargo, y pese a que es un fenómeno con una significativa importancia en la actualidad, por lo que es cada vez más frecuente encontrar referencias a este en la agenda programática tanto de administraciones públicas como de movimientos y organizaciones sociales con interés por el impulso cambios sociales (Fantova, 2015), no es posible identificar una consolidación teórico-metodológica en torno a este (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016a).

En la práctica nos encontramos con que el fenómeno de la innovación social se conceptualiza de una forma muy flexible y abierta, dando cobertura tanto a aportaciones de carácter teórico, con origen en una diversidad de enfoques y disciplinas, como a una gran heterogeneidad de prácticas que tienen su origen en la cotidianidad social. Esta situación plantea una serie de dificultades (por no decir imposibilidades) para fijar los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios que permitan llevar a cabo una investigación científico-técnica mucho más rigurosa de la que nos encontramos actualmente. Autores como Anheier *et al.* (2014) han planteado que la innovación social más que poder referenciarse como un "concepto" se trataría de un cuasi-concepto (Fantova, 2015).

En general, podemos decir que los intentos por definir la innovación social se materializan en un corpus muy heterogéneo de definiciones y conceptualizaciones, pero que guardan una serie de elementos comunes, tal y como lo indica Fantova (2015). El grueso de los intentos de definición comparte que, si utilizamos como referencia cuáles son sus contenidos y a que finalidad responden, frecuentemente coinciden con el amplio ámbito sectorial delimitado por la política social (Crepaldi 2012.; Evers, Ewert, & Brandsen,

2014). Muchas de las definiciones encuentran entre sus elementos más recurrentes las referencias a la cohesión, el bienestar o el desarrollo social.

Esta cuestión ha provocado que en un número significativo de ocasiones se interprete que es la sociedad civil y las iniciativas sociales (el Tercer Sector, especialmente) el espacio natural y privilegiado para la emergencia de procesos de innovación social, reservando al sector público una función más financiadora de dichos procesos o de escalamiento y difusión. Según diferentes autores (Anheier *et al.* 2014), algunas de las características definitorias del Tercer Sector, tales como la orientación a la cobertura de necesidades, la proximidad a los sujetos demandantes de cobertura de dichas necesidades, su capacidad de mantener relaciones diversas con un complejo universo de agentes sociales, o su tendencia a establecer modelos de organización interna de carácter amigable e inclusiva, etc., las hacen más competentes en el ámbito de la innovación social. Frente a estos argumentos, podemos encontrar otros de carácter más crítico que cuestionan esa aparente mejor competencia de este tipo de organizaciones (Fazzi, 2014).

Junto con esto, desde lo local se constata el aumento de iniciativas bajo una figura común conocida como "Laboratorios de Innovación Social". La composición, orientación y contenidos principales de estos laboratorios es muy dispar, en función de las organizaciones participantes y de las entidades promotoras, pudiéndose afirmar que las organizaciones que están tardando más en incorporarse a estas estructuras son las organizaciones del Tercer Sector (Álvarez-González, García-Rodríguez, Sanzo-Pérez, & Rey-García, 2017).

En este contexto surge el interés del presente trabajo, que es analizar teórica y empíricamente el carácter multidimensional del concepto de innovación social en organizaciones del Tercer Sector de acción social, utilizando para ello un enfoque de estudio de caso, cubriéndose así un vacío que se ha identificado en la literatura (Breßler, Langer, & Hüsig, 2016).

Para ello, en primer lugar, se identifica una serie de marcos analíticos de la innovación social subyacentes a dicho fenómeno. A continuación, se lleva a cabo una caracterización de organizaciones del Tercer Sector vinculado a un Laboratorio de Innovación Social especialmente significativo en Andalucía (España).

El Córdoba Social Lab es una iniciativa promovida por la entidad privada de interés social Fundación Cajasur, en la que participan organizaciones del Tercer Sector de carácter muy distinto, pero que comparten una común "vocación por lo social". Es una iniciativa que arranca en el 2012 y, hasta el momento, se ha centrado en desarrollar un proceso cuyo símil sería el de una "aceleradora de organizaciones



socialmente innovadoras". El Córdoba Social Lab supone una experiencia pionera en Andalucía, tanto por la temática como por el perfil de organizaciones que aglutina (34 organizaciones sociales del ámbito de la discapacidad y la inclusión social, empresas sociales de inserción o comercio justo) (Ariza-Montes, Carbonero-Ruz, López-Martín, & Tirado-Valencia, 2016).

Para abordar el interés manifestado, en un primer momento se identificarán los marcos analíticos más adecuados para llevar a cabo una caracterización de las organizaciones del Tercer Sector a partir de la sistematización de las elaboraciones teóricas sobre innovación social y, posteriormente, se aplicarán dichos marcos a la realidad concreta del estudio de caso seleccionado.

De los posibles marcos analíticos, este trabajo se centrará en tres especialmente: en primer lugar, el objeto principal de la innovación social (es decir, cómo se conceptualiza la innovación social); en segundo lugar, el gestor de la innovación social (hacemos referencia a cómo se identifica y conceptualiza al principal responsable de liderar el proceso de innovación social); y por último, la capacidad de

transformación social. Determinar la forma en la que las organizaciones conceptualizan la innovación social permitirá hacer un análisis de marcos de los constructos que sobre innovación social utilizan las organizaciones participantes de la unidad de observación.

En relación con la tipología de agente que lidera la innovación es preciso decir que, aunque existe una tendencia a identificar procesos de innovación social con organizaciones sociales no lucrativas (ONL) o no gubernamentales (ONG), la práctica demuestra una diversidad en la tipología de agentes posibles.

Por último, tomar como referencia un enfoque de capacidades y competencias es una perspectiva que puede aportar elementos interesantes en la facilitación de procesos de innovación social o a la hora de implementar procesos de fortalecimiento institucional en torno a esta temática.

El presente trabajo se estructura en dos bloques. En un primer momento, se establecerán los objetivos de investigación, la fundamentación teórica que nos permitirá argumentar los marcos analíticos útiles en el análisis de organizaciones del Tercer Sector y se expondrá la

metodología utilizada. En un segundo momento, se llevará a cabo el análisis del caso de estudio identificado, a partir de lo cual se podrá realizar una presentación de resultados y una discusión de estos. Finalmente, cerramos con un apartado dedicado a conclusiones y futuras líneas de investigación.

## Objetivos

La originalidad de la presente investigación se fundamenta en el hecho de que existen escasos estudios que aborden la relación entre organizaciones del Tercer Sector e innovación social, más allá de una perspectiva descriptiva y mucho menos aquellos que tengan aspiraciones de modelización (Breßler *et al.*, 2016). En segundo lugar, el Córdoba Social Lab supone un caso de estudio de carácter singular en el contexto del estado español como ya hemos explicado anteriormente.

En este escenario, el presente trabajo plantea como objetivo caracterizar organizaciones del Tercer Sector de acción social, utilizando como referencia tres aspectos fundamentales del enfoque de innovación social: 1) la conceptualización sobre dicho fenómeno que orienta sus acciones, 2) su alineamiento con la tipología de agentes de innovación social identificados como principales y 3) la presencia de capacidades identificadas con el despliegue de procesos de innovación social.

## Fundamentación teórica

La incapacidad de definir claramente la innovación social ha demostrado ser un obstáculo central en su estudio, ya que la claridad conceptual es esencial para el establecimiento de una agenda de investigación progresiva. Trabajos previos (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016b) demuestran que, a pesar de que el interés por investigar en el ámbito de la innovación social se fortalece, dicha investigación se realiza de una forma altamente fragmentada y separada de las prácticas sociales.

El trabajo de Pue, Vandergeest y Breznitz (2016) aporta una serie de hallazgos importantes que tener en cuenta. En primer lugar, ningún enfoque disciplinario único domina la literatura sobre innovación social, aunque la economía y el negocio contribuyen con un número significativo de resultados. Junto a estos, hay una alta producción en disciplinas como la ecología ambiental, psicología, administración pública, ingeniería o ciencias sociales.

En este escenario, uno de los principales retos es elaborar marcos analíticos que permitan desarrollar análisis en profundidad de los procesos de innovación social. La utilización

de marcos analíticos es una opción de carácter metodológico que permitirá explorar de forma significativa la relación entre Tercer Sector de acción e innovación social.

A partir de un proceso de revisión sistemática llevado a cabo sobre el ámbito de definiciones y de modelizaciones, se ha identificado una serie de dimensiones comunes con la intención de utilizarlas como marcos analíticos del fenómeno de la innovación social (Hernández *et al.*, 2016b). Los marcos analíticos identificados son los siguientes:

- *Objeto principal de la innovación social o conceptualización de la innovación social.* En este caso nos podemos encontrar con tres elementos desencadenantes: 1) cubrir una necesidad social identificada previamente; 2) elaborar una respuesta a una demanda que la sociedad define y propone, y 3) facilitar transformaciones sociales de carácter más radical.
- *Gestor de la innovación social o conceptualización del actor principal encargado de liderar el proceso de innovación social.* Los principales referentes identificados en los diferentes autores serían el emprendedor social, la sociedad civil organizada o la administración pública. A estos hay que añadir un cuarto tipo, que es la consideración de actores múltiples que llevan a cabo la acción de una manera colaborativa.
- *Capacidad de transformación social.* Por dicho elemento entendemos la capacidad de producir cambios sistémicos en la sociedad; es decir, los cambios afectan de manera significativa a la sociedad en su conjunto o a diferentes ámbitos sociales fuertemente interconectados. La capacidad de transformación social tendría que ver con la extensión, profundidad y significación de los cambios producidos.
- *El ciclo de proceso.* Por dicho elemento entendemos la existencia de una reflexión y una sistematización sobre los diferentes elementos y acciones que intervienen en la práctica o, en su defecto, deberían estar presentes en un proceso de innovación social. Por ser una cuestión especialmente relevante, en la medida en la que ha promovido abundantes reflexiones de carácter académico, le dedicaremos mayor atención en un epígrafe más adelante.
- *Implicación disciplinar o dimensión predominante.* Este elemento hace referencia a la importancia dada a alguno de los elementos económicos, políticos o sociales dentro de la propia definición.

Para el trabajo que nos ocupa, utilizaremos como referencia los tres primeros marcos, puesto que consideramos que son los que están más consolidados en el ámbito de las



organizaciones del Tercer Sector de acción social (Breßler *et al.*, 2016). A continuación, exponemos de manera sintética el estado de la cuestión más significativa que nos ha permitido elaborar cada uno de los marcos analíticos utilizados para, a partir de ahí, aplicarlos sobre la realidad del caso de estudio utilizado.

### Marco analítico sobre conceptualización de la innovación social

La unión de dos conceptos tan flexibles y polisémicos como "innovación" y "social" ha dado como resultado una imposibilidad manifiesta para definir el término de innovación social de manera canónica (Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Cunha & Benneworth, 2013).

La oferta de definiciones disponibles de innovación social aborda tanto las que se basan en nuevas ideas, como las que se centran en la configuración de nuevas prácticas sociales o las que plantean nuevos mecanismos y normas, todas orientadas específicamente a la generación de valores sociales y valor social, sin que esto se contraponga a la generación de un valor económico. A la inexistencia de una definición estándar hay que añadir el hecho de que existe multitud de términos dentro de las diferentes definiciones que también precisan de una mayor concreción (Anderson, Curtis, & Wittig, 2014; Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Cunha & Benneworth, 2013; Edwards-Schachter, Matti, & Alcántara, 2012).

Autores como Cunha y Benneworth (2013) identifican dos grupos claramente diferenciados: aquellas empresas preocupadas con la justicia social y aquellas preocupadas con prácticas de innovación social. A partir de esto, ponen de manifiesto la necesidad de abordar una definición claramente conceptualizada que incorpore la idea de novedad y de cambio, que esté orientada por un objetivo socialmente definido y progresivo, y en la que se dé un tratamiento riguroso de la justicia social.

Cajaiba-Santana (2014) aborda un intento por ampliar la comprensión conceptual de la innovación social prestando interés a un concepto basado en el cambio social y en la integración de teorías de mayor orientación institucional y de estructuración. Este intento se sitúa frente a otras definiciones vigentes, alineadas en torno a las que se centran en la comprensión de los agentes (enfoque individualista y conductista donde la innovación social se desarrolla a partir de acciones de individuos específicos) y las que se centran en la estructura (la innovación social es percibida como determinada por el contexto estructural externo).

Por su parte, Conejero-Paz y Redondo-Lebrero (2016) identifican una serie de elementos (valores) compartidos, aunque se presentan con desigual intensidad. A partir de una síntesis de las aportaciones de estos autores podemos concluir que la innovación social (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016a):

- Satisface necesidades humanas no atendidas. El motivo de que dichas necesidades no se encuentren cubiertas puede deberse a una escasez de recursos, a cuestiones de oportunidad política, o porque no se han identificado como relevantes por los diferentes actores sociales hegemónicos.
- Origina cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza, ya que incrementan los niveles de participación, en general, y más concretamente de los grupos más vulnerables de la sociedad.
- Acrecienta la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento ciudadano.

Si tomamos como referencia la dimensión *alcance* a la hora de valorar las diferentes definiciones dadas a la cuestión de la innovación social, nos encontramos con que las mismas se agrupan en torno a dos polos. Un primer conjunto de definiciones abordarían la innovación social como respuestas que surgen cuando el mercado no tiene capacidad para satisfacer las necesidades sociales. El segundo polo plantea que la innovación social sería asimilable a un subconjunto de innovaciones muy similares a las encontradas en la innovación clásica o en la empresa. Si utilizáramos como referencia la cuestión *campo de aplicación* nos volveríamos a encontrar con un déficit de consensos, ya que las definiciones transitan entre las que relacionan innovación social y propósitos sociales, el ámbito cultural-creativo o aquellas que se desarrollan en el sector público preferencialmente.

### Marco analítico sobre conceptualización de los agentes de innovación social

Diferentes revisiones bibliográficas (André & Abreu, 2012; Murray *et al.*, 2010) presentan un escenario en el que los actores que lideran los procesos de innovación social son plurales y diversos. Los agentes identificados que pueden actuar como líderes o catalizadores de procesos de innovación social son individuos, organizaciones, gobierno y movimientos sociales, mostrando cada una de estas categorías una amplia gama de posibilidades, como se pueden ver en la figura 1.



**Figura 1.** Actores de la Innovación social.

Fuente: elaboración propia.

Centrándose en cada una de las dimensiones, vemos que en lo relativo a la dimensión *agente* se identifican claras correspondencias entre definiciones que identifican a los emprendedores sociales como agentes más significativos y las definiciones que plantean que el contenido de la innovación social es la cobertura de necesidades sociales.

De igual manera, es posible identificar una correlación entre aquellas formulaciones teóricas que sitúan el foco de atención en promotores de carácter institucional, las que consideran los contenidos de las innovaciones sociales en términos de cobertura de demandas sociales que, además, tienen una capacidad media de transformación social, y las caracterizadas por orientaciones de carácter gerencial o politológico.

En las definiciones que parten de un papel más protagonista de la sociedad civil organizada, los contenidos de la innovación social son más flexibles y diversos y la capacidad de transformación y la importancia dada a los procesos de participación-inclusión de agentes sociales es de carácter elevado.

Se identifica una evolución de la conceptualización sobre la innovación social, en cuanto a la dimensión *agente*, entre polos en los que se sitúan los emprendedores sociales en exclusividad a una presencia coral de actores conformado por sociedad civil organizada, administración, etc., y que se relacionan en el marco de lo que se ha venido a denominar como "ecosistemas de innovación social".

### Marco analítico sobre conceptualización de las capacidades transformación social o de innovación social

Como se ha dicho, el fenómeno de la "innovación social" refiere a un conjunto tan amplio y flexible de definiciones, actores y contenidos que, *a priori*, sería imposible establecer un único "mecanismo o proceso" por el cual se produce la innovación social.

Una afirmación que podría surgir es que los procesos conducentes a innovaciones sociales dependerán de la caracterización y relación entre los objetivos que cubrir, los actores participantes y los contenidos de las propias prácticas de innovación social. En este escenario, caracterizado por una amplia diversidad, es posible identificar un déficit de análisis y sistematizaciones acerca de cómo las innovaciones en el ámbito social son diseñadas, apoyadas y difundidas.

Los diferentes elementos inherentes a los procesos de innovación social son uno de los ámbitos de estudio teórico menos abordados en la literatura sobre innovación social (Caulier-Grice, Davies, Patrik, Norman, & Foundation, 2012).

Según Mulgan (2006), el proceso de innovación social es poco explorado en sus diferentes dimensiones, proporcionando un vacío teórico que es preciso cubrir. Una propuesta destinada a cubrir dicho vacío, uno de los ejes centrales del presente trabajo, es partir de la consideración de los fenómenos de innovación social desde el punto de vista de las "capacidades o competencias" precisas en cada etapa.

Diferentes trabajos (Oosterlynck *et al.*, 2016; Subirats & García-Bernardos, 2015) permiten afirmar que existe una serie de capacidades, de carácter socioespacial, institucional, relacional, etc., vinculadas a los procesos de innovación social y que los condicionan de manera significativa.

El término *capacidad* ha generado múltiples definiciones e interpretaciones. La literatura al respecto es muy vasta, aunque ha sido escasamente utilizada en los estudios de innovación social. En este trabajo entendemos por *capacidades de innovación social* todas aquellas competencias distintivas del proceso de producción de innovaciones sociales, cuya aplicación se lleva a cabo en el contexto de los ecosistemas de innovación social mediante la práctica de uno más agentes y que aseguran el éxito de dichos procesos.

Sobre los resultados obtenidos en el trabajo de Krlev, Bund y Mildenerger (2014) y complementados mediante revisión sistemática por parte de los autores, se llevó a cabo una selección y sistematización de capacidades y dimensiones que se consideraron como más pertinentes para medir la innovación social en una organización compleja.

A partir de este proceso, fue posible establecer un total de seis capacidades vinculadas con la innovación social potencial, que se enmarcan en cuatro metacapacidades. Junto con estas, es posible identificar otras cuatro capacidades que transmuta la capacidad de innovación social de potencial en efectiva. Cada una de las capacidades vinculadas con la innovación social se articula mediante una serie de componentes. Una exposición sintética de las capacidades identificadas se encuentra en las tablas 1 y 2.

**Tabla 1.**  
*Capacidades de innovación social potencial.*

Metacapacidad	Capacidad	Dimensión
Capacidad comunitaria	Orientación hacia lo social	Compromiso social
		Inversión social
Capacidad cívica	Capilaridad social	Vinculación institucional al territorio
		Legitimidad y representación social
		Capital social
Capacidad social	Gobernanza y participación	
Capacidad de adaptación	Orientación hacia la innovación	Cultura de innovación
		Inversión en innovación
		Gestión del cambio
	Gestión del conocimiento y del aprendizaje	Aprendizaje social
	Gestión ciclo del proceso de innovación social	Emergencia
		Experimentación
		Apropiación

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.**  
*Capacidades de innovación social experimentada.*

Capacidad	Dimensión
Escalabilidad	(sin contenido)
Intensidad	Gasto
	Eficiencia
	Venta de productos/oferta de servicios
	Capacidad de producción/incorporación
	Diversidad de producción
Incidencia	Capacidad de difusión
	Compatibilidad
	Complejidad
	Adaptabilidad
	Multifuncionalidad
	Visibilidad
	Aplicabilidad
	Mejora o ventaja relacionada
Impacto	Alcance de la innovación
	Valoración de la innovación
	Apropiación social de la innovación (utilización)
	Percepción de los efectos
	Ámbito de eficacia percibido
	Durabilidad del impacto

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

El presente trabajo, que se trata de un estudio de caso único, recurre a una metodología de carácter mixto en el que tiene especial importancia el análisis de marcos y del discurso. Esta opción ha venido marcada por la singularidad del objeto de estudio.

La utilización de un enfoque de estudio de caso viene determinada por considerar que puede ser la estrategia más adecuada para ayudar a comprender, entre otras cosas, la dificultad existente en operativizar la innovación social desde organizaciones del Tercer Sector y articular un diálogo entre los aspectos de carácter teórico con aquellos de carácter praxeológico.

La primera fase de este estudio consistió en el abordaje de una revisión sistemática de carácter integrativa, cuyo objetivo principal era identificar y sistematizar cuáles eran los marcos analíticos dominantes sobre la innovación social hegemónicos en la bibliografía. La estrategia de revisión se fundamentó, en primer lugar, en la citación (se seleccionaron definiciones que aparecían incorporadas de manera significativa en publicaciones posteriores); en segundo lugar, en la relevancia (aquellas definiciones vinculadas a propuestas teóricas con un cierto nivel de desarrollo y elaboración) y, en tercer lugar, en la genuinidad (definiciones que aportan componentes de gran impacto al encontrarse consolidadas en escuelas de pensamiento, o por ser promovidas por instituciones de referencia en esta temática). Los resultados iniciales obtenidos a partir de la revisión sistemática fueron validados a partir de un Delphi con expertos en esta temática.

Posteriormente, se implementó un cuestionario autoadministrado, validado previamente a través de una experiencia piloto, a todas las organizaciones participantes en la experiencia del Córdoba Social Lab. El cuestionario incluía tres áreas temáticas de obligado cumplimiento: 1) conceptos generales sobre innovación, 2) características de la organización y 3) valoración del nivel de representatividad de determinadas capacidades en la organización. El cuestionario abordó dos bloques fundamentales: un primer bloque con ítems codificados en función de aspectos relacionados con el contexto de fortalecimiento institucional de la organización; otro bloque de preguntas, que se dedicó a indagar la presencia de indicadores asociados a cada una de las capacidades de innovación social identificadas (tablas 1 y 2). Para la medición se utilizaron escalas Likert. El cuestionario, de carácter estructurado y secuencial, recogía elementos de carácter cualitativo y cuantitativo (de carácter valorativo-apreciativo).

El citado cuestionario se administró a cuadros intermedios y de responsabilidad de la organización, con una

experiencia de al menos dos años en esta. El nivel de devolución positiva al cuestionario fue de 17 sobre las 22 organizaciones seleccionadas como muestra (de un total de 34 organizaciones). Para la validación del cuestionario en la fase piloto, se utilizó una muestra intencional de seis organizaciones, cuyos criterios de selección fueron haber recibido formación previa en innovación social y participar de al menos dos redes interorganizativas de trabajo en esta temática. Una vez validado el cuestionario, se facilitó al total de la población de organizaciones que compartían los criterios de selección anteriormente expuestos. A través de estas técnicas, logramos identificar informantes cualificados de referencia en cada organización a los que se les realizaron entrevistas semiestructuradas.

A partir de la implementación del cuestionario, se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad a responsables del proceso de facilitación de la iniciativa, así como a responsables de las organizaciones participantes que constituyeron el grupo motor inicial de la iniciativa. La selección de estos informantes se hizo atendiendo a su nivel de conocimiento y experiencia en el desarrollo de la iniciativa durante su tiempo de implementación. El contenido de estas entrevistas estaba orientado a establecer cuáles eran los contenidos de los marcos analíticos utilizados para el estudio (cómo las organizaciones estudiadas operativizan el concepto de innovación social), la experiencia de formación en torno a innovación social que han recibido las organizaciones en el seno del Córdoba Social Lab, así como para triangular datos obtenidos durante la observación y a través del cuestionario.

En paralelo, se realizaron tres observaciones protocolizadas durante el desarrollo de actividades de coordinación del Córdoba Social Lab entre mayo del 2016 y abril del 2017. La finalidad de estas observaciones era identificar los conceptos en torno a innovación social y los discursos con ellos relacionados que guían la práctica de las organizaciones presentes en el Córdoba Social Lab.

Para el análisis se llevó a cabo un análisis de contenido mediante el método de las comparaciones constantes (Glaser, & Strauss, 1967), con la herramienta Weft-QDA, que fue complementado con un análisis situacional de marcos (Goffman, 1986) y un análisis estadístico con el programa SPSSV.16.

Como principales limitaciones al estudio se pudo identificar un limitado acceso a informantes de las organizaciones participantes mediante entrevistas en profundidad, a las que presentaron una importante resistencia, así como a la imposibilidad de hacer observaciones en las actividades de las organizaciones participantes de manera individualizada.

## Resultados y discusión

### La dimensión *conceptualización de la innovación social* en el Córdoba Social Lab

Al poner en relación la conceptualización teórica sobre innovación social que se ha visto anteriormente con las definiciones que orientan la práctica de las organizaciones estudiadas, se observa cómo estas se estructuran en torno a las siguientes narrativas:

Un proceso de innovación social podría decirse se caracteriza porque toma el tiempo para la generación de ideas diferentes y creativas a partir de una necesidad no resuelta y tiene un impacto positivo en la sociedad. Además, un proceso de innovación social implica ensayos prueba – error en el terreno. Ese es uno de los elementos que hacen más sostenible y replicable la propuesta. (Informante técnico 1)

La introducción de acciones, iniciativas o procesos organizativos o de intervención social que representan nuevas formas de cubrir necesidades sociales no atendidas o generar cambios sociales con impacto. (Informante técnico 3)

Todo aquello que consigue aumentar el impacto que las organizaciones sociales tienen en la sociedad o que puede ayudar a tenerlo, realizando las acciones de una forma nueva y distinta. (Informante técnico 4)

Dar respuestas novedosas a las necesidades de las personas con las que se trabaja. (Observación 1)

Procesos en los que se inician estrategias o actuaciones que no se han intentado antes y que buscan incidir en el cambio social. (Observación 1)

Un proceso mediante el cual se satisfacen necesidades sociales a través de nuevos métodos de forma diferente a la habitual. (Observación 1)

Conjunto de nuevas soluciones (ideas, productos, servicios) y nuevas metodologías (modelos, procesos) que sean capaces de cubrir una necesidad social (compromiso social) de manera más eficaz que la ya existente, haciendo en todo ello un uso más consciente de bienes y servicios. (Observación 1)

Un análisis de dichas definiciones pone de manifiesto que el elemento estructural definitorio de la innovación social, que guía las prácticas de las organizaciones participantes en el Córdoba Social Lab, es que el proceso debe conllevar un aspecto definido como “diferente, creativo, nuevo, novedoso, o no intentado que intenta cubrir una necesidad



(social) o producir un cambio (social)” (Informante Técnico 1) Siendo este el elemento estructurante, aparecen otros complementarios en función de la idiosincrasia de la organización. Entre estos elementos complementarios estarían “la generación de impactos positivos, la presencia de una metodología de implementación, la sostenibilidad, la replicabilidad, el contenido de la innovación (bienes, servicios, formas de organizarse, procesos, etc.) eficacia, etc.” (Informante Técnico 4).

Sobre las definiciones aportadas, resulta pertinente realizar un análisis comparativo entre ellas, por lo que para ello proponemos cinco dimensiones en torno a las cuales se aglutinan y distancian en función de la diversidad de posibilidades e importancia que las organizaciones prestan a las mismas (tabla 3).

**Tabla 3.**  
**Dimensiones conceptuales de la innovación social.**

Dimensiones conceptuales	
Gestor de innovación social	Emprendedor social
	Sociedad civil
	Administración pública
	Agentes múltiples.
Objeto principal	Necesidad social
	Demanda social
	Transformación social
Capacidad de transformación social	Bajo
	Medio
	Alto
	Indeterminado
Ciclo del proceso	Lineal
	No lineal
	Indeterminada
Implicaciones disciplinares	Económica
	Ciencia política / gerencial
	Inclusiva / participativa
	Híbrida

Fuente: elaboración propia.

En función de estas cinco dimensiones vemos cómo, en primer lugar, se identifica una cierta indeterminación por parte de las organizaciones a la hora de significar a quienes serían los agentes privilegiados de la innovación social, aunque existe un cierto acuerdo tácito manifestado en que el “núcleo duro” de los agentes promotores de innovación social serían las organizaciones de carácter no

gubernamental o no lucrativo. Esto se podría explicar por el hecho de que prácticamente la totalidad de las entidades participantes en el presente trabajo y en el Córdoba Social Lab son organizaciones que pertenecen al sector social y adquieren esa figura jurídica. No obstante, se reconoce la colaboración institucional e intersectorial como un valor necesario para garantizar un cierto éxito en las iniciativas de innovación social.

En segundo lugar, se identifica una correlación entre aquellas manifestaciones que señalan a la sociedad civil organizada como agente protagonista y formular el objetivo del proceso en términos de atender necesidades o demandas sociales y, en menor medida, llevar a cabo procesos de transformación social. El deseo de transformación social no aparece con la intensidad que pudiera suponerse *a priori* y los aspectos relacionados con la importancia atribuida a los procesos de participación-inclusión de agentes sociales son bastante difusos o están ausentes. Esto se explica por el alto nivel de organización y profesionalización de las entidades y por la propia “cultura organizacional” de estas, caracterizadas por una visible segmentarización, separación y jerarquización de los sujetos que participan en ellas (responsables, técnicos, usuarios, etc.).

En tercer lugar, vemos cómo hay una correspondencia entre el aumento y diversificación de los agentes sociales participantes y una ampliación de “los contenidos de la innovación social”. Esto se explica por el hecho de que se da una transición entre aquellas innovaciones sociales producto de la necesidad de cubrir necesidades sociales a aquellas que parten de la prospectiva de demandas socialmente definidas o, en última instancia, las que pretenden promover procesos de transformación social de amplio impacto. Este último escenario es el menos frecuente entre las organizaciones estudiadas, que además se definen por estar altamente sectorizadas y presentar una baja capacidad de “capilaridad social”.

En cuarto lugar, nos encontramos con una correlación directamente proporcional entre la importancia dada a los objetivos de “transformación social” en la forma de conceptualizar la innovación social y la percepción de que los impactos de dichos procesos deben ser amplios y profundos. En estas definiciones, nos encontramos con una tendencia a la conceptualización difusa y con escasa capacidad operativa.

En último lugar nos encontramos con que, dentro del aparato teórico que utilizan las organizaciones en lo referente a los “procesos de innovación social”, existen déficits significativos. De forma mayoritaria, las definiciones analizadas no abordan los aspectos procesuales y metodológicos asociados a la innovación social más allá del mero “ensayo-error”. La mayoría de las definiciones se expresan

en términos de la "innovación social como productos o procesos emergentes", sin ahondar en los posibles elementos concurrentes en estos procesos de emergencia. De forma marginal, nos encontramos con que las definiciones que parten de formulaciones más acotadas o las más asociadas a las innovaciones clásicas son las que consideran, aunque de forma muy tosca, los aspectos procesuales y metodológicos de la innovación social.

A partir de lo expuesto hasta el momento, se puede afirmar que, si bien no es posible identificar consensos en lo que refiere a definiciones unificadas sobre lo que se considera que es la innovación social, sí se constata una serie de acuerdos tácitos compartidos sobre los rasgos identificativos de la innovación social.

En general, podemos decir que estas definiciones se pueden encuadrar dentro de una gran corriente teórica sobre innovación social que ha venido a denominarse como "de orientación mayoritariamente tecnocrática". Esta orientación tiene su fundamentación claramente en planteamientos de carácter neoliberal y, aunque promueve un discurso orientado al empoderamiento comunitario, en la práctica nos encontramos con que sus acciones tienden a valorizar el papel de los expertos y a movilizar tecnologías tanto de gobierno como de política pública, con el objetivo de reducir en la medida de lo posible cualquier tipo de disidencia de carácter político. Tras un discurso aparentemente alineado con la participación se identifican prácticas que están orientadas realmente a fortalecer una distribución jerárquica de carácter vertical del poder en el ámbito de la sociedad.

La idiosincrasia y circunstancias particulares de la organización que promueve el proceso de innovación social van a ser determinantes a la hora de operativizar las definiciones de innovación social, que acaban cristalizando en un amplio repertorio con diferencias sustanciales.

## La dimensión *agentes* en el Córdoba Social Lab

Para el caso del presente estudio, es posible identificar una gran homogeneidad en la tipología de las instituciones, adscribiéndose todas ellas en la categoría "organizaciones" y, más particularmente, como organizaciones de carácter no gubernamental o no lucrativo. Pese a esta aparente homogeneidad nos encontramos una cierta diversidad en lo que tiene que ver con el ámbito de aplicación y el nivel de fortalecimiento organizacional (entendemos por este concepto el nivel de profesionalización y de estructura organizacional). En la tabla 4, presentamos un resumen de los hallazgos.

Como se puede observar, el grueso de las organizaciones participantes en el Córdoba Social Lab tienen un nivel medio/alto de especialización temática, así como un nivel significativo de profesionalización y estructuración de la organización, lo que va a ser un elemento fundamental en la relación de estas organizaciones con el enfoque de innovación social que a continuación se detalla. Una consideración pormenorizada del discurso y práctica sobre la innovación social que hacen las organizaciones estudiadas revela las siguientes cuestiones.

- Se puede observar cómo la innovación social dentro de las organizaciones está asociada a una nueva división de trabajo, a un cambio en las estructuras de poder y en la reconstrucción de los modelos de tiempo de trabajo, así como establece una relación con el impacto que genera sobre las condiciones de vida.
- Las innovaciones sociales en el ámbito organizacional pueden producirse tanto de forma interna como externa a las propias organizaciones.
- Una de las líneas a las que se le está prestando mayor atención es el papel fundamental de las organizaciones en los procesos de diseminación de las innovaciones sociales, ya que la ausencia de instituciones dedicadas a la innovación social o un déficit de competencias de estas en este ámbito hace que la difusión de ideas sea una cuestión de azar.

**Tabla 4.**  
*Dimensiones conceptuales de la innovación social.*

	Organizaciones con un nivel de especialización temática baja	Organizaciones con un nivel de especialización temática media	Organizaciones con un nivel de especialización temática alta
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional bajo	Organización Tipo 1 2	Organización Tipo 2 0	Organización Tipo 3 0
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional medio	Organización Tipo 4 1	Organización Tipo 5 10	Organización Tipo 6 10
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional alto.	Organización Tipo 7 1	Organización Tipo 8 1	Organización Tipo 9 9

Fuente: elaboración propia.

- Junto con estos agentes, a los que se les reconoce una especial capacidad y ejercen una función más orientada hacia el liderazgo o la catalización del proceso, se aprecia una clara ausencia en la conceptualización al papel atribuido a lo que se puede denominar como "agentes beneficiarios" de la innovación social. Una participación más directa, activa e implicada de estos agentes permitiría un mayor grado en la consolidación de las innovaciones sociales o, como diría Bignetti (2011), el proceso de innovación social "es conducido a través de una constante interrelación entre desarrolladores y beneficiarios" (p. 12); sin embargo, entre las organizaciones participantes en el presente trabajo no se ha llegado a esa percepción y, por lo tanto, no se han desarrollado prácticas en ese sentido.
- En último lugar, la diferenciación entre actores activos y pasivos no es siempre nítida, puesto que un elemento que ha ido ganando peso en los diferentes estudios sobre innovación social son las prácticas promovidas por los propios grupos de sujetos afectados por una problemática social, aunque en todos los casos se reconoce que estos actores o agentes son imprescindibles para que las innovaciones sociales se desarrollen en el entorno donde son necesarias. No obstante, la cultura organizacional de las entidades participantes no considera esta particularidad, lo que abre la posibilidad de futuras reflexiones y nuevas líneas de investigación o acción por parte de las propias organizaciones.

### La dimensión *capacidades de innovación social* en el Córdoba Social Lab

Preguntadas las organizaciones acerca de los elementos o capacidades que caracterizarían a una organización como innovadora socialmente hablando, el resultado sería que casi todas ellas coinciden en señalar los siguientes elementos:

Para que una organización sea innovadora socialmente ha de incorporar a su modo de trabajo y búsqueda de soluciones ante una problemática que afrontar, metodologías que permitan proponer soluciones creativas ante los retos de la propia entidad. La innovación y la creatividad están tanto en las soluciones como en la manera de generar esas soluciones. (Informante técnico 1)

Organizaciones que han introducido nuevos procesos, prácticas y acciones innovadoras en ciertos campos de actuaciones e intervención. (Informante técnico 2)

Aquella que, utilizando los medios que tiene de una manera más eficiente, es capaz de aumentar su presencia en la sociedad o sus actuaciones. (Informante técnico 2)

Una organización flexible y abierta a los cambios, a las TIC, que se autoanaliza y revisa su trabajo a menudo. (Informante técnico 2)

Una organización que está atenta a los cambios que ocurren a su alrededor para irse adaptando a los mismos. (Informante técnico 3)

Aquella entidad que no se queda anclada en el pasado y no continúa utilizando las mismas metodologías durante largos periodos de tiempo, sino que se replantea de forma casi continua diferentes formas de abordar los problemas que la sociedad plantea. Se ajusta al tiempo presente y a las nuevas formas de vivir, relacionarse y actuar. (Informante técnico 4)

Una organización que apuesta por procesos y metodologías diferentes para lograr cambios sociales con un enfoque centrado en las personas, la comunidad, la transformación, la inclusión y el medio ambiente. (Informante técnico 5)

Como se puede ver, en estas definiciones van implícitas de manera intuitiva muchas de las capacidades que previamente habíamos señalado en el marco teórico que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo. A continuación, se procede a analizar la presencia de las citadas capacidades en las organizaciones objeto de estudio de este trabajo.

Un hallazgo significativo es que, preguntadas las organizaciones acerca de si se autopercibían como innovadoras socialmente, la totalidad de ellas respondían afirmativamente. Esta percepción se puede poner en relación con el peso específico de cada una de las capacidades que hemos señalado más arriba.

En la tabla 5 exponemos la frecuencia en las que relacionamos tipos de organizaciones (visto en el epígrafe anterior) y presencia de las capacidades de innovación social identificadas (tabla 1) que se manifiestan de una forma significativa en esa organización. Como criterio de significación se ha optado porque las organizaciones puntuasen en cada una los bloques de capacidades con un promedio de al menos 3 puntos sobre 5 en los resultados del cuestionario que se le aplicó en la recogida de información.

En sentido amplio, se puede observar cómo en las organizaciones del tipo 1 y del tipo 8 y 9 la presentación de capacidades se encuentra muy polarizada: en el primer caso, en torno a capacidades que le permiten la identificación de necesidades y problemáticas sociales, su

**Tabla 2.**
**Correspondencia entre tipos de organizaciones del tercer sector y manifestación de capacidades de innovación social.**

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6	Tipo 7	Tipo 8	Tipo 9
Orientación hacia lo social	2			1	10	10	1	1	9
Capilaridad social	2			1	9	6	1	1	4
Gobernanza y participación	2			1	6	6			3
Orientación hacia la innovación				1	6	9			6
Gestión del conocimiento y del aprendizaje				1	8	9	1	1	9
Gestión del ciclo del proceso de innovación social				1	3	4			3
Escalabilidad					4	4		1	5
Intensidad					4	6		1	7
Incidencia					7	6	1		6
Impacto					7	6		1	8

Fuente: elaboración propia.

formulación ajustada a la realidad y que le aportan legitimidad en el proceso de toma de decisiones; para el segundo y el tercer caso, presentan puntuaciones altas en iguales capacidades que las del primer caso, a las que añaden las relacionadas con la capacidad de generar cambios estructurales. Por su parte, las organizaciones del tipo 5 y 6 presentan una distribución más homogénea en la presencia de todos los grupos de capacidades.

A continuación, procedemos a un análisis más pormenorizado de la presencia de las capacidades de innovación social en las organizaciones estudiadas. Con respecto al primer bloque de capacidades, que tendrían que ver con la capacidad de producir innovaciones sociales de carácter incipiente, se puede observar que las organizaciones manifiestan tener una alta competencia en estas capacidades (todas puntúan con 3 o más sobre una escala de 5, siendo más del 75% de las organizaciones las que puntúan 4 o más).

En específico, en relación con las capacidades para generar vínculos y experiencias colaborativas en entornos especializados, así como para ocupar posiciones de referencia, los datos obtenidos muestran que todas las organizaciones se encuentran plenamente insertas en redes de colaboración, pero desempeñan roles de absorción del conocimiento o de experiencias de innovación social más que de producción de estas.

Con respecto a las capacidades que tendrían que ver con la capilaridad social, se identifica un escenario de organizaciones generalmente muy encapsuladas en torno a nichos de actuación, teniendo mayor capilaridad social aquellas organizaciones cuyos contenidos temáticos son

más flexibles o presentan un carácter más interrelacionado con otras temáticas sociales.

Es significativo observar cómo en aquellas capacidades que tienen que ver con aspectos más específicos de la innovación social como dinámica (metacapacidad de adaptación) las puntuaciones son muy desiguales, resultando un saldo positivo en los indicadores relacionados con la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento dentro de la organización.

Una cuestión importante para tener en cuenta es que un número significativamente bajo de las organizaciones estudiadas presenta capacidades exclusivamente asociadas a la innovación social. Nos referimos a la capacidad para gestionar el ciclo del proceso de innovación social. Esto podría estar vinculado a la debilidad e inespecificidad teórica con la que las organizaciones sociales abordan la innovación social.

Con respecto al segundo bloque de capacidades, que tienen la capacidad de transformar las innovaciones sociales de elementos potenciales a efectivos, existe una percepción muy positiva, puntuando todas las organizaciones al menos 4 sobre 5 en la escala propuesta en lo que respecta a la capacidad de producir bienes y servicios novedosos. Esto contrasta de manera significativa con la baja puntuación obtenida en la capacidad que indicaba el liderazgo o la transferibilidad de conocimiento y experiencias, lo que puede deberse a dificultades en el proceso de transferencia de dicho conocimiento o que la generación de este se encuentra en un momento muy embrionario y las organizaciones lo experimentan como "algo en potencia".

Con respecto a este último bloque de capacidades, se identifica una distribución muy desigual de las puntuaciones

obtenidas, encontrando una relación directa entre las organizaciones que acumulan una mayor experiencia en el trabajo de fortalecimiento institucional desde la perspectiva de innovación social con las que puntúan más alto en este tipo de capacidades.

Estos resultados pueden ser puestos en relación con las características intrínsecas de las organizaciones estudiadas, puesto que su alto nivel de especialización y de fortalecimiento estructural les permite puntuar de forma muy alta en capacidades de carácter técnico, pero esas mismas características las limitan a la hora de producir y difundir innovaciones, limitando también su capacidad real de manera significativa. A esto hay que añadirle que organizaciones muy consolidadas presentan culturas organizacionales muy estancadas que no les permiten el nivel de flexibilidad y permeabilidad que requiere la producción de innovaciones sociales.

Estos resultados nos permiten prever *a priori* que las organizaciones mejor situadas para desarrollar procesos de innovación social son aquellas que disponen de un nivel suficiente de fortalecimiento organizacional y de focalización en cuanto a sus objetivos, pero manteniendo unos índices altos de flexibilidad posibilidad de adaptación a contextos cambiantes.

### Conclusiones y sugerencias de utilidad y aplicación práctica

Aplicando los tres marcos analíticos señalados al caso de estudio se puede adelantar una serie de conclusiones. En primer lugar, para el caso de estudio utilizado, nos encontramos con que existe una limitada conexión entre la realidad de las organizaciones del Tercer Sector y la dinámica de la innovación social (ya sea la definida y consensuada genéricamente por la bibliografía o por la comprensión que hacen de este fenómeno las propias organizaciones).

La innovación social sigue siendo un concepto excesivamente laxo, sobre el cual no se llega a un consenso en la medida en la que da cobertura a muchas y muy diferentes prácticas sociales promovidas por una diversidad parecida de agentes. Sin embargo, la aplicación del conocimiento intuitivo basado en la experiencia lleva a las organizaciones sociales del Córdoba Social Lab a sustantivar la innovación social como lo "diferente, creativo, nuevo, novedoso, o no intentado que quiere cubrir una necesidad (social) o producir un cambio (social)". La adjetivación, es decir, la atribución de una mayor o menor dimensionalidad a características complementarias vendrán motivadas por idiosincrasia de la propia organización y por su contexto, predominando en este caso una clara orientación de carácter tecnocrático e identificándose la innovación

social desde un punto de vista instrumental dentro de la organización.

En segundo lugar, las organizaciones sociales del Córdoba Social Lab acumulan una cierta experiencia en procesos de reflexión interna y de mejora de capacidades como organización que los ha llevado a valorar el fenómeno de la innovación social como un marco teórico-práctico de interés para su entidad. El conocimiento de este fenómeno es "uno más" entre un conjunto de saberes y perspectivas, sin que hasta el momento haya llegado a configurarse como un elemento estructurante dentro de las organizaciones. En el grupo más numeroso de experiencias no es posible reconocer los recursos teórico-metodológicos mínimos sobre innovación social que se encuentran consolidados tanto en el ámbito académico como en el de la práctica asociada a este ámbito.

Esto puede deberse a esa "debilidad y diversidad" en los elementos teóricos que rodean al fenómeno de la innovación social, así como la ausencia de "metodologías" conectadas a modelos (en la mayoría de las ocasiones se puede identificar una serie de técnicas que, asociadas entre sí, pueden "desencadenar" procesos de innovación social u operativizar procesos sociales ya en marcha).

En tercer lugar, y relacionado con lo anterior, para las organizaciones del Córdoba Social Lab, las "organizaciones socialmente innovadoras" serán aquellas que tendrán la capacidad de asumir el reto del punto anterior, desplegando una serie de capacidades que les permiten adaptarse de forma eficiente y eficaz a los cambios al entorno, que les permiten ser dinámicas y flexibles en su organización interna y que posibilitan un alto impacto, ya no solo en el logro de sus objetivos, sino de un contexto social más generalizado, convirtiéndose con ello en verdaderos actores sociales.

Las organizaciones participantes en el presente trabajo disponen de recursos y competencias que les permitirían desarrollar un mayor impacto social que el que realmente desarrollan. Un número significativo de ellas experimentan innovación social sin saberlo y la innovación social emerge con más facilidad en aquellas organizaciones que presentan estructuras flexibles, así como poco formales y jerárquicas y en las que la burocracia es mínima. De igual forma, es posible afirmar que es mucho más recurrente encontrar experiencias de innovación de carácter tecnológico u organizativo más que innovaciones sociales propiamente dichas.

La diferencia entre esa "capacidad potencial" para generar cambios y la dimensión real de esos cambios parece venir dado por el marcado carácter intrasectorial y la alta especialización que tienen estas organizaciones. Estas características sirven para asentar procesos, pero limitan la



posibilidad de incorporar nuevas fuentes de conocimiento. La baja "capilaridad social" de las organizaciones sociales, consideradas en individual, es uno de los principales problemas junto con el alto nivel de estructuración y profesionalización de estas, ya que amplía la distancia entre actores sociales (técnicos, usuarios, ciudadanía, etc.) y limita la posibilidad de generación de conocimiento de una manera colaborativa.

Se podría concluir que las organizaciones presentes en el Córdoba Social Lab desarrollan prácticas de innovación social, pero su consideración de "organizaciones innovadoras socialmente" se encuentra en un estadio muy embrionario, aunque presentan altas capacidades potenciales para desarrollarse como tales. Si tomamos como referencia las fases de innovación propuestas por Murray *et al.* (2010), las organizaciones analizadas manifiestan mayor capacidad en relación con las primeras (la detección de necesidades o puesta en marcha de prototipos, por ejemplo) que con respecto a las segundas (por ejemplo, la escalabilidad o el cambio sistémico).

Con estas conclusiones, es posible afirmar que el diálogo entre Tercer Sector e innovación social precisa de una mayor profundización y creatividad, en la medida en que hasta el momento ha parecido seguir un proceso paralelo al de la innovación clásica y las organizaciones productivas. Esto ha dado como resultado una desnaturalización del proceso de innovación social en sus elementos más significativos y una alienación de las organizaciones del Tercer Sector, lo que ha terminado expresándose en una eficacia e impacto real por debajo de lo esperado en estas organizaciones.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

Adams, D., & Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/103530461002100209>

Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M. J., & Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, 36(2), 23-48.

Anderson, T., Curtis, A., & Wittig, C. (2014). *Definition and theory in social innovation*. Krems, Austria: Danube University Krems.

André, I., & Abreu, A. (2012). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), 121-141. <https://doi.org/10.18055/Finis1465>

Anheier, H. K.; Krlev, G.; Preuss, S.; Mildenberger, G.; Bekkers, R.; Mensink, W.; Bauer, A.; Knapp, M.; Wistow, G.; Hernandez, A.; Adellaja, B., (2014). Social innovation as impact of the third sector. Deliverable 1.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Ariza-Montes, A., Carbonero-Ruz, M., López-Martín, C., & Tirado-Valencia, P. (2016). La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España). *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108). <https://doi.org/10.16925/CO.V24I108.1257>

Bassi, A. (2011). Social innovation: Some definitions. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad, CIES*, n 88.

Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14. <https://doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.01>

Breßler, J., Langer, S., & Hüsig, S. (2016). Exploring the innovative practice of social innovations in non-profit organizations: An analytical framework. En *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 243-250. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806693>

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. a conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(C), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrik, R., Norman, W., & Foundation, T. Y. (2012). Social innovation overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe". (TEPSIE), *European Commission – 7th Framework Programme*.

Conejero-Paz, E., & Redondo-Lebrero, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 15, 23-42. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10310>

Crepaldi, C. & De Rosa, E. & Pesce, F. (2012). Literature review on innovation in social services in Europe (sectors of Health, Education and Welfare Services). Report. IRS 2012. A deliverable of the project INNOSERV, European Commission-7th Framework Program. Brussels: European Commission, DG Research.

Cunha, J., & Benneworth, P. (2013). Universities' Contributions to Social Innovation: Towards a Theoretical Framework. *EURA Conference*.

Davia, M. A., & Hernanz, V. (2004). Temporary employment and segmentation in the spanish labour market: an empirical analysis through the study of wage differentials. *Spanish Economic Review*, 6(4), 291-318. <https://doi.org/10.1007/s10108-004-0086-2>

Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00588.x>

Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (Eds). (2014). *Social innnovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen: Wilco Consortium.

Fantova, F. (2015). Innovación social y tercer sector de acción social. En G. Rodríguez Cabrero (Ed.), *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social* (pp. 155-178). Madrid: Plataforma de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social.

Fazzi, L. (2014). *Imprenditori sociali o social innovatori. Casi di studio en el terzo settore*. Milano: Franco Angeli.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Goffman, E. (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, J. A. (2016). Innovación social, ¿una herramienta de integración social?. Análisis teórico-crítico de la definición de innovación social. En Santos González, D. & Giménez Rodríguez, S, *Integraciones y Desintegraciones sociales* (pp. 597-613). Toledo: ACMS.

- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, J. A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164-199.
- Hochgerner, J. (2011). The analysis of social innovations as social practice. *Bridges - Transatlantic Science and Technology Quarterly*, 30, 1 – 15.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation-Konzepte, Forschungsfelder und Perspektiven. En Howaldt, J. & Jacobsen, H. *Soziale Innovation* (pp. 87-108). Wiesbaden, Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4_5)
- Kirwan, J., Ilbery, B., Maye, D., & Carey, J. (2013). Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the local food programme in England. *Global Environmental Change*, 23(5), 830-837. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.12.004>
- Krlev, G., Bund, E., & Mildemberger, G. (2014). Measuring what matters: indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200-224. <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923265>
- Marques, C. S., Gerry, C., Diniz, F., & Ferreira, A. L. (2012). Social innovation: Determinants of the demand for high-quality institutional care by the elderly. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(2), 186-202.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. Social Innovation. London: Palgrave Macmillan UK.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2016). *New frontiers in social innovation research*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137506801>
- Oosterlynck S., Novy, A., Kazepov, Y., Verschraegen, G., Saruis, T., Colombo, F., Weinzierl, C. (2016). Towards a more effective governance of socially innovative policies – first insights from the case studies. *ImProvE Working Papers, 16/11*, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.
- Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473. <https://doi.org/10.1108/17410400810893400>
- Pue, K., Vandergeest, C., & Breznitz, D. (2016). *Toward a theory of social innovation*. Toronto: University of Toronto.
- Subirats, J., & García-Bernardos, A. (2015). *Innovación social y políticas urbanas en España*. Barcelona: Icaria.
- Tepsie. (2014). Social innovation theory and research Guide for Researchers. *Tepsie*.