



Situación de la innovación en las organizaciones del Tercer Sector Social

Síntesis y Conclusiones

Abril 2022

ÍNDICE

1.- PRESENTACIÓN	3
1.1.- Entidades participantes y proceso de participación	3
1.2.- Características de la muestra	4
1.3.- Límites del estudio	5
2.- PERFIL INNOVADOR	5
2.1.- Puntuaciones en clave de innovación sobre los principales aspectos organizacionales	7
3.- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	8
4.- ACTIVIDAD INNOVADORA	10
4.1.- Innovación de productos (bienes y servicios)	10
4.2.- Innovación de procesos	11
5.- FACTORES CONDICIONANTES DE LA INNOVACIÓN: MOTIVACIONES, RETOS, BARRERAS y OPORTUNIDADES	12
5.1.- Motivaciones para innovar	12
5.2.- Retos y Amenazas	12
5.3.- Barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades	14
5.4.- Nuevos ámbitos de interés: Oportunidades	14

1.- PRESENTACIÓN

1.A.- Este capítulo se ha redactado a modo de **resumen y conclusiones del trabajo de escucha y colaboración mantenida con 30 entidades del Tercer Sector Social de Euskadi.**

Responde, por lo tanto, a los objetivos de:

- *Recabar información sobre el estado de la innovación en el Tercer Sector Social vasco de forma empírica, sobre las motivaciones para innovar y la tipología de proyectos impulsados, así como sobre su retorno.*
- *Detectar nuevas necesidades y mejorar la capacidad de innovar.* Se trata de un amplio apartado que engloba las principales características de las entidades participantes, sus capacidades de innovación y su actividad innovadora.
- Realizar lecturas transversales entre distintos ejes para comparar la situación de la innovación en las organizaciones: impactos diferentes según el tamaño, sector de actividad, o su propio perfil de innovación.
- Analizar similitudes y divergencias en los procesos y resultados de la innovación entre el tejido empresarial vasco y las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi.

1.1.- Entidades participantes y proceso de participación

1.1.A.- Han participado 30 de las entidades del Tercer Sector Social de Euskadi (TSS) que, por su dimensión, características y trayectoria, pueden estar a priori en una **situación de partida propicia para abordar procesos de innovación.** Aunque el tamaño muestral limita las conclusiones estadísticas, **hay varios elementos que realzan la calidad del análisis y las conclusiones obtenidas:**

- Las empresas participantes **representan el 38% del empleo remunerado** del TSS de Euskadi.
- Se ha realizado una selección estratégica de las organizaciones en base a la **trayectoria, tamaño, recursos, ámbitos de actuación, ubicación, perfil jurídico...**
- La solidez de la herramienta y el proceso diseñado para la recogida de datos a través de un **cuestionario de innovación adaptado a las organizaciones del TSS** pero que mantiene la estructura y contenidos principales de otros procesos de diagnóstico de situación de innovación estandarizado. Esta adaptación permite, no solo obtener un perfil de innovación sino también, comparar los resultados con otros sectores, emitir informes individuales con conclusiones y propuestas y comparar casos.
- En más del 70% de los casos **el perfil de las personas entrevistadas es el de gerentes y directores/as de las propias organizaciones,** y con quienes se han mantenido reuniones de forma individual en entrevistas de casi dos horas de duración. El estudio realizado confirma que es este el perfil más adecuado para ofrecer una imagen completa de la innovación en estas entidades y en cualquier tipo de empresa.

1.2.- Características de la muestra

1.2.A.- Ya se ha mencionado que no se trata de una muestra aleatoria, sino de una **selección estratégica en base a su mejor situación para poder avanzar en términos de innovación**, motivada por su trayectoria, grado de estructuración y profesionalización, etc. Esto puede distorsionar la imagen del perfil de innovación obtenida respecto al universo de más de 3.938 entidades del TSS que hay en Euskadi. Las entidades participantes en este proceso son mayoritariamente organizaciones con un amplio recorrido y experiencia en el sector; casi todas ellas, con más de 20 años de trayectoria. Prácticamente, **todas ellas pertenecen a alguna red** a través de la que colaboran con otras organizaciones en iniciativas y proyectos concretos y es significativo el número de las que tienen presencia en redes internacionales.

1.2.B.- **Son entidades con un volumen de empleo importante**, parte de ellas supera los 100 empleos **y es destacable su carácter referencial dentro de cada ámbito de actuación o servicio**. Se caracterizan por tener una **alta representación del sector femenino** en sus equipos de trabajo, muy por encima del peso que las mujeres tienen en el tejido empresarial vasco. **Las organizaciones tienen un carácter complejo** ya que, además del empleo remunerado, están presentes en sus estrategias otras figuras como son: el colectivo de personas usuarias, socios/as, voluntarios/as, donantes... En este contexto las oportunidades y necesidades de innovación resultan más elevadas.

1.2.C.- En coherencia con su volumen de empleo, **el nivel de ingresos también es muy elevado con amplia mayoría de entidades que** supera los 1,5 millones de euros de ingresos. En términos financieros, las organizaciones participantes en el estudio se financian principalmente a través de fondos públicos (prestación de servicios, desarrollo de proyectos / iniciativas puntuales, etc.), las distintas administraciones públicas son, por tanto, los principales clientes de estas organizaciones.

1.2.D.- **Todas las entidades ofrecen Servicios** (sobre todo, servicios sociales y sociolaborales) y muchos de ellos son de responsabilidad pública. Además, una parte produce algún **bien físico**, aspecto que resulta muy relevante en el perfil innovador de la organización.

1.2.E- Finalmente, en cuanto al **ciclo de vida**, casi la mitad de los casos se sitúan en la fase de **Consolidación**, es decir, son **organizaciones maduras** con actividad y grupos de interés consolidados que se enfrentan a la necesidad de optimizar costes, mejorar la calidad y avanzar hacia modelos organizativos más eficaces. También se ha detectado un grupo de organizaciones que se sitúan en el ciclo de **Renovación**, es decir, que **han llegado a su límite de expansión y tienen que replantear su estrategia**, estando muy condicionados por la financiación de la Administración Pública y del propio colectivo al que dan servicio.

1.3.- Límites del estudio

1.3.A.- Las conclusiones que se presentan en este informe son fruto de las conversaciones mantenidas con 30 entidades a las cuales hay que agradecer su participación: Agiantza, Agifes, Agintzari, Asasam, Aspaldiko, Ayuda en acción, Bizitegi, Cáritas, Elkarbanatuz, Emaus Fundación Social, Euskadi Sustiraiak Habitat Design, Fekoor, Fundación Eragintza, Fundación Tutelar Usoa, Gautena, Gizakia, Goiztiri, Gorabide, Grupo SSI, Gureak, Helduak Adi, Irse Araba, Kooperera, Lantegi Batuak, Matia Fundazioa, Once, Peñascal Kooperatiba, Sartu, T4 y Zabalketa.

1.3.B.- Esta selección no se ha realizado buscando una muestra estadísticamente representativa del Tercer sector social de Euskadi, por lo que **las conclusiones recogidas en el informe deben interpretarse desde una lógica de orientación y acotarlas al menos teniendo en cuenta tres elementos:**

- La muestra ha sido seleccionada por su trayectoria en innovación, **no por su representatividad**. Son entidades con capacidad y recorrido en innovación y que ofrecen, en su mayoría, servicios de responsabilidad pública.
- Se ha medido lo que ha sucedido en las organizaciones, en términos de innovación, exclusivamente en los **últimos tres años**. En este sentido, cabe destacar dos aspectos: por una parte, el efecto de la pandemia ha sido muy diferente en cada organización (inhibiendo o catalizando la innovación); por otra parte, nos aporta una foto fija de las organizaciones, cuya situación puede variar en función de distintos elementos: si las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio o transformación interna, si están en una fase de crecimiento o consolidación, etc.
- El perfil de innovación (herramienta utilizada en las conversaciones con las entidades) mide dos grandes ámbitos de innovación aplicables a cualquier entidad y determinados en el Manual de Oslo: su capacidad de innovación (“el músculo” para innovar) y su actividad innovadora (la innovación “realizada”). Otros aspectos relacionados con la organización y no vinculados a la innovación quedan fuera del alcance del estudio.

2.- PERFIL INNOVADOR

2.A.- En general, se puede afirmar que **el resultado muestra una imagen positiva del sector con un amplio porcentaje de entidades que gestionan la innovación, cuentan con capacidades para innovar y dedican recursos a ello**. Concretamente, son mayoría las organizaciones con perfil “Líder” y “Dinámico”. Las “**Líderes**” se caracterizan por ser referentes de su sector y planificar sistemáticamente la innovación, mientras que las “**Dinámicas**” dedican recursos a la innovación y están atentos a novedades sectoriales. Con unos perfiles de innovación inferiores se han identificado un tercio de las organizaciones. El 20% con perfil “**Cautó**” presenta un perfil conservador y realiza acciones innovadoras aisladas; y el 10% con perfil “**Reactivo**” son entidades que no están en este momento apostando por la innovación y que desarrollan sus actuaciones en servicios maduros. La distribución del perfil de innovación de las entidades del

TSS participantes se asemeja mucho al que obtienen las 242 empresas en la investigación “Acompañamiento a empresas en innovación” también llevada a cabo por Innobasque.

2.B.- Con el objetivo de tratar de conocer qué aspectos pueden estar influyendo en el perfil innovador de las organizaciones del TSS, se han seleccionado y analizado las variables que se han considerado más determinantes y los resultados se han comparado con el que obtienen las empresas.

Elementos que condicionan el perfil de innovación del TSS	Elementos que condicionan el perfil de innovación de la Pyme
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colectivo destino 2. Tamaño. 3. Dependencia pública. 4. Situación vital de la organización. 5. Destinatarios finales (clientes). 6. Estrategia de innovación no condicionada por los financiadores principales. 7. Financiación externa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sector y tamaño 2. Posición en la cadena de valor 3. Diversificación de clientes 4. Nivel de internacionalización 5. Capacitación de las personas 6. Gestión estratégica de la innovación

En el primer caso, el “**colectivo destino**” donde se observa mayor innovación en las entidades que atienden a Personas en riesgo de exclusión o en situación de vulnerabilidad, es equiparable al “sector” y puede estar relacionado con la exigencia de un mayor dinamismo, más fácil acceso, más volumen de necesidades no cubiertas y mayor competencia.

El **tamaño**: La tendencia observada en el grupo de entidades que han participado en el estudio es que cuanto mayor es tamaño de la organización del TSS mayor es el perfil de innovación, siendo las organizaciones grandes y muy grandes las que lideran el ranking. Es un fenómeno que se da también entre pymes vascas y que puede deberse a que las organizaciones de mayor tamaño suelen alcanzar una madurez en la gestión empresarial que hace que sus procesos de innovación estén más estructurados y cuenten con recursos y profesionales específicos para traccionar proyectos de innovación.

Las entidades participantes cuyos **ingresos están más vinculados a la financiación pública** obtienen una mayor proporción de entidades con perfil “Reactivo” y una menor proporción de entidades con perfil “Líder”. Esto puede deberse a que las organizaciones más asentadas y con menor competencia pueden no percibir la innovación como necesaria o pueden estar ofreciendo un perfil de innovación más bajo (actuando más en clave de mejora que de innovación).

La **situación vital** en la que se encuentra la organización puede afectar también a su perfil de innovación. Entre las entidades participante se aprecia un perfil de innovación más avanzado en aquellas entidades que están construyendo su propuesta de valor o haciéndola crecer (son ciclos de vida vinculados a gestión “Proyecto a proyecto” o las fases de Crecimiento y Expansión); frente a las organizaciones más maduras, situadas en ciclos de Consolidación y en menor medida las de Renovación, cuyos perfiles de innovación resulta ligeramente inferiores. Es una correlación lógica, ya que la innovación suele tomar una relevancia mayor en entidades que buscan crecer.

Además, en cuanto a las motivaciones para innovar, aquellas entidades donde **priman las necesidades de las destinatarias finales** (personas, familias, comunidades) presentan un perfil innovador más elevado. En este caso, se trata de una tendencia equiparable a la observada en las Pymes donde innovan más quienes se sitúan más cerca del cliente en la cadena de valor.

Los datos muestran que las organizaciones participantes que **no condicionan su actividad innovadora al comportamiento de sus financiadores principales** ofrecen un perfil más innovador sobre quienes sí lo hacen. Es decir, las organizaciones que cuentan con una agenda o estrategia de innovación propia y tienen una actitud proactiva hacia la innovación (no condicionada a la financiación disponible) son organizaciones más innovadoras. En cualquier caso, cabe destacar que entre las entidades que han respondido que sí diseñan su agenda de innovación en función de los objetivos de los financiadores, prácticamente la mitad considera que esa influencia de es positiva para ellos: les hace innovar más y mejor.

Relacionado con lo anterior, aquellas entidades que han utilizado **financiación externa** en los últimos 3 años para llevar a cabo las actividades de I+D u otras actividades innovadoras han conseguido obtener un perfil innovador más elevado.

2.1.- Puntuaciones en clave de innovación sobre los principales aspectos organizacionales

2.1.A.- Respecto al nivel del desempeño innovador de las organizaciones del TSS de Euskadi analizadas, **la puntuación global es 56,5 en una escala de 0 a 100**. Es una puntuación que **también se puede considerar positiva**, aunque las realidades son muy diferentes según el tipo de entidad, algo que se aprecia en la dispersión de las puntuaciones obtenidas en los ámbitos analizados.

2.1.B.- Las organizaciones del TSS participantes no tienen un **modelo integral para gestionar la innovación**, están muy centrados en la intervención o en el modelo de atención y no tanto en el modelo de financiación, de gobernanza, de participación y colaboración con otras entidades...**Innovan primero pensando en las personas** (Innovación en organización y personas) y también, condicionados por la **cartera de servicios** (Innovación en bienes/servicios). Probablemente la importancia de la innovación en personas se debe a la necesidad y voluntad por desarrollar modelos organizativos lo más efectivos / eficientes posibles y / o por la necesidad de ofrecer condiciones óptimas de trabajo que van más allá de los aspectos salariales. En el caso de las Pymes, en cambio, su recorrido de innovación empieza poniendo el foco en la reducción de los costes y la calidad. Otra diferencia es que para las pymes vascas la “Innovación en mercado” es clave, pero las entidades seleccionadas para este estudio no abordan este tipo de innovación con la misma intensidad. Algo lógico si tenemos en cuenta que una parte importante de la actividad de las organizaciones que han participado en el estudio ofrece servicios de responsabilidad pública.

2.1.C.- Los resultados del TSS respecto a las puntuaciones que obtiene el tejido empresarial son similares en cuanto a las puntuaciones globales; sin embargo, varían en algunos de los aspectos organizacionales. El TSS obtiene puntuaciones mucho más elevadas en **Innovación en organización y personas**. El perfil innovador de las Pymes viene determinado por el sector, el tamaño, la cadena de valor, una cartera diversificada de clientes y su nivel de internacionalización. Hay una apuesta clara por avanzar en la innovación para mejorar el producto propio. Es por ello por lo que obtienen mayores puntuaciones en **Innovación en producto, Innovación en proceso** y, sobre todo, en **Innovación en mercado** que incluye aspectos como: nuevos métodos de comercialización; cambios significativos en diseño, posicionamiento, promoción, tarificación... elementos, que como ya hemos señalado, todavía no forman parte esencial de las organizaciones del TSS.

2.1.D.- El análisis de los principales aspectos organizacionales según el perfil innovador de las entidades del TSS arroja los siguientes resultados:

- **Perfil Reactivo:** sus esfuerzos de innovación se han orientado en mayor medida hacia la innovación en organización y personas; hacia la innovación de mercado y hacia la estrategia y planificación. Es, por lo tanto, una estrategia diferente respecto a la que toman las empresas con perfil reactivo, que priorizan sus acciones innovadoras hacia la innovación en procesos productivos para conseguir reducir sus costes.
- **Perfil Cautivo:** se centran en la innovación en organizaciones y personas y la Innovación en mercado; a diferencia de las empresas con este perfil que se decantan por la innovación en productos (bienes y servicios).
- **Perfil Dinámico:** en este caso apuestan por la Innovación en producto (bienes y servicios), por la Organización y personas y por la Estrategia y planificación. Las empresas con perfil dinámico también destacan por la Innovación en productos (bienes y servicios).
- **Perfil Líder:** vuelven a ser la Innovación en producto (bienes y servicio) y la innovación en organización y personas los indicadores con mayor puntuación. Por el contrario, los dos aspectos con mayor margen de crecimiento son Estrategia y Planificación e Innovación en mercado; este último ámbito también es deficitario en el caso de las empresas con perfil Líder.

3.- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

3.A.- En cuanto a las **motivaciones para innovar**, la innovación se asocia al carácter dinámico y continuo de las actuaciones que deben afrontar las organizaciones. Se innova, sobre todo, para abordar las nuevas demandas o las que pueden llegar en un futuro. De ahí que las tres razones principales para innovar sean: *“Dar respuesta a las nuevas necesidades detectadas en las personas y en la sociedad”*; *“La necesidad de ser competitivos para no quedarse atrás o fuera de mercado”* y el hecho de *“Poder responder a la evolución de las necesidades de las personas*

destinatarias”. Es relevante destacar que la palanca de innovación se centra sobre todo en aspectos que en términos empresariales vincularíamos con la orientación al cliente y al mercado.

3.B.- La innovación surge muchas veces de la escucha activa de los distintos grupos y colectivos implicados en las actividades habituales de una organización. Las organizaciones participantes **priorizan las necesidades de las destinatarias finales** (personas, familias, colectivos), por encima de las necesidades de los grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...) y de los grupos de interés internos (personas socias, empleadas, voluntarias...).

3.C.- Los financiadores principales condicionan la actividad de innovación de las entidades del TSS; pero las respuestas se reparten a partes iguales entre quienes creen que el condicionamiento es positivo y los que piensan que es negativo.

3.D.- Las organizaciones han introducido la innovación en mayor medida a través de los **planes estratégicos**; si bien, la gestión de la innovación se realiza de forma puntual en procesos concretos, sin que se lleguen a establecer indicadores y mecanismos que sean revisados periódicamente y midan todos los resultados. También es positivo que se estén implantando nuevos modelos u otras innovaciones integrales para desplegar su misión.

3.E.- La formalización de la innovación como una palanca estratégica es uno de los aspectos menos desarrollados, siendo una minoría quienes han incorporado un **modelo o proceso para gestionar la innovación**. Las organizaciones del TSS están abordando la innovación desde una visión puntual (no sistematizada y sin indicadores específicos) y parcial (no integral y solo asociada a algunos procesos) lo cual nos lleva a pensar que en estos momentos todavía no están entendiendo la innovación como una palanca de competitividad. Es una situación similar a la que viven las Pymes vascas. El reto pasa por generar modelos y sistemas de innovación vinculadas a la estrategia y adaptadas a su tamaño, ciclo de vida, etc. En algunas situaciones esta falta de estructuración puede ser una decisión intencionada por parte de la organización de forma que la innovación no se muestre “encorsetada” a través de los diferentes planes; pero con ello, se corren dos riesgos: que resulta difícil realizar un seguimiento del proceso de innovación y que puede resultar un modelo “personalista” apalancado en un equipo de personas o liderazgo concreto (siendo un riesgo su salida, al no estar sistematizado ese conocimiento y experiencia).

3.F.- En la mayoría de los casos, las organizaciones están llevando a cabo actividades de I+D+i, aunque son más los proyectos de innovación que las actividades de I+D.

3.G.- Durante el último año, **las entidades participantes dedicaron aproximadamente un 1,26% de su presupuesto total anual a I+D+i**. La mayoría de este gasto se ha materializado para abordar actividades de innovación y en menor proporción para abordar proyectos de I+D. Se aprecia a su vez que cuanto mayor es el tamaño de las organizaciones participantes, mayor es el peso relativo del gasto dedicado a I+D, sobre todo, del tipo interno (I+D interna); y al contrario, a menor tamaño, mayor es el porcentaje de gasto que se dedica a Innovación vs a la I+D. Es una correlación habitual, ya que la innovación tiene una vertiente mucho más aplicada que la I+D (que puede enmarcarse más en el ámbito de la generación de nuevo conocimiento crítico). Asimismo, las organizaciones “Muy grandes” (> de 250 empleos) ofrecen una distribución

del gasto en I+D+i semejante a los datos obtenido para el conjunto del tejido empresarial de Euskadi, lo que puede ser interpretado como que su organización y estrategia en materia de innovación funciona de forma similar a la de una empresa.

3.H.- La mayoría de las veces **se recurre a financiación externa para hacer frente a los gastos de innovación** y esta financiación es principalmente, financiación pública. Las entidades del TSS participantes recurren para financiar su actividad innovadora principalmente al Gobierno Vasco, y en menor medida a programas forales y europeos. En este sentido, el acceso a la financiación difiere del de las pymes vascas principalmente en dos aspectos. El primero es que las pymes vascas acceden más a financiación de la Administración General del Estado que las entidades del TSS entrevistadas, hecho que probablemente esté por el marco de ayudas existentes (amplio a nivel estatal para las pymes). El segundo elemento de divergencia es que, proporcionalmente, las organizaciones del TSS participantes están accediendo a mayor financiación europea que las Pyme, siendo el contexto europeo un marco de financiación muy competitivo y de difícil acceso. Esto puede deberse, en parte, a la referencialidad de Euskadi como nodo de innovación social que hace que la participación de entidades del TSS vascas en sea buscada en la conformación de consorcios.

3.I.- En cuanto a las **inversiones en equipamiento**, se compra sobre todo tecnología nueva no utilizada previamente en la organización.

4.- ACTIVIDAD INNOVADORA

4.A.- La gran mayoría de las entidades ha realizado algún tipo de innovación de producto (bienes y servicios) y/o de proceso en los últimos tres años. Este dato contrasta con el del conjunto de empresas vascas de más de 10 empleos, entre las que las empresas innovadoras alcanzarían el 31,4% (EUSTAT); aspecto en cualquier caso que ha de entenderse asociado a las características de la muestra de entidades del TSS, con gran presencia de organizaciones relevantes en su ámbito de actuación.

4.1.- Innovación de productos (bienes y servicios)

4.1.A.- Las organizaciones del TSS sobre todo innovan en “servicios”, duplicando la innovación llevada a cabo en “bienes” (mejora de instalaciones, productos de apoyo a la autonomía, vehículos, software...). Es más, el 83% de las organizaciones que ha participado en el estudio han mejorado o creado nuevos servicios durante los últimos 3 años

4.1.B.- La **situación pandémica**, con la aparición del Covid ha alterado el devenir de las organizaciones. En la mayoría de los casos, a diferencia de lo que ha ocurrido en la industria, el TSS no ha parado, incluso, en muchos casos, la demanda ha sido mayor. Se han activado, modificado y duplicado para dar respuesta al nuevo contexto. Por este motivo, 2020 ha sido un año especialmente innovador en clave de novedad / mejora de bienes o servicios en un panorama

de restricciones en el contacto presencial con usuarios/as. Estas innovaciones han sido en mayor medida **nuevas para la sociedad**, por encima de las que pueden haber sido nuevas para la organización. Aunque las entidades participantes desarrollan proyectos en colaboración de manera habitual, en el caso de estas innovaciones en producto (servicios y bienes) las han llevado a cabo mayoritariamente sin contar con la colaboración de otras entidades. Asimismo, afirman que han logrado cumplir o superar las expectativas que se pusieron al inicio del proceso innovador.

4.1.1.- Orientación al cliente, Orientación al producto y Digitalización

4.1.1.A.- En muchos casos, se han incorporado el modelo comunitario y la atención centrada en la persona en el diseño de sus bienes y/o servicios (**orientación cliente**). En cuanto a las características del modelo comunitario, las entidades participantes han optado, por este orden por: “la atención de carácter integral”; “la personalización de bienes y/o servicios”; “un tipo de atención que ofrece mayor proximidad”, “la continuidad de la atención” y “el derecho de elección de las personas usuarias”. En cambio, solo la mitad de las organizaciones ha mejorado las cualidades funcionales de algunos de sus bienes o servicios (**orientación producto**). El hecho de que las entidades del TSS participantes estén más orientadas “a cliente” que “a producto puede indicar que entienden la innovación como una forma efectiva de adaptarse a las demandas (escucha) y no como una estrategia para abrir nuevas oportunidades (nuevos desarrollos).

4.1.1.B.- De la misma forma, una parte de las entidades ha avanzado en la **digitalización de procesos y productos** (bienes y servicios), siendo los principales ámbitos de innovación la teleasistencia, la robótica y los productos de apoyo e IOT (domótica, sensórica) en el hogar y en recursos asistenciales.

4.2.- Innovación de procesos

4.2.A.- La innovación en procesos productivos (de bienes físicos, software o prestación de servicios) también está consolidada. En la mayoría de los casos han sido actuaciones desarrolladas únicamente por la organización y, en cuanto a la valoración del grado de cumplimiento de las mismas, la opción más señalada ha sido la de que “se cumplieron las expectativas”.

4.2.1.- Desarrollo de métodos y procesamiento de la información

4.2.1.A.- Las organizaciones han optado por los “**métodos para el procesamiento de información o comunicación**” y por “**digitalización de procesos a nivel de procesos de gestión / intervención**”, sobre todo a través de la reducción de la brecha digital y accesibilidad digital.

4.2.2.- Comunicación y posicionamiento

4.2.2.A.- La comunicación y posicionamiento se sitúa como segundo ámbito de desarrollo de los procesos, siendo por este orden, las actividades elegidas: introducción de nuevas

estrategias para afianzar su posicionamiento, dar a conocer sus propuestas, ganar visibilidad y conseguir incidencia política y social; introducción de cambios en la manera de presentar sus actividades y explicar su impacto en las personas y en la comunidad y colaboraciones con organizaciones del tercer sector social de otros países, sobre todo, a través de la transferencia de conocimiento a organizaciones de otros países, y en menor medida, mediante proyectos de intervención en otros países y proyectos conjuntos a escala de la UE.

4.2.3- Administración, gestión y personas

3.2.3.A.- Respecto a la Administración y gestión de personas, la actuación más frecuente ha sido la **reestructuración de algún departamento o introducción de alguna nueva unidad**; la introducción de un **nuevo sistema de gestión**, así como **cambios en el sistema de reparto de funciones y/o responsabilidades**.

5.- FACTORES CONDICIONANTES DE LA INNOVACIÓN: MOTIVACIONES, RETOS, BARRERAS y OPORTUNIDADES

5.A.- Cuatro son los principales factores que están condicionando la actividad innovadora de las entidades del TSS en cuanto a la toma de medidas para capacitarse y desarrollar actividades innovadoras: las **motivaciones** para innovar; los **retos** a los que se enfrenta la entidad y que pueden representar amenazas a las que dar una respuesta; las **barreras** que dificultan la actividad innovadora de las organizaciones y los **ámbitos de interés** para la organización, que pueden ser a corto o medio y largo plazo y que pueden convertirse en oportunidades de innovación.

5.1.- Motivaciones para innovar

5.1.A.- En cuanto a las **motivaciones para innovar**, aspecto ya comentado anteriormente, las tres principales razones mencionadas por el TSS están relacionadas con la orientación al cliente/mercado. El tejido empresarial vasco también señala motivos de orientación al cliente /mercado como acicate para innovar, aunque con un consenso menor que en el TSS.

5.2.- Retos y Amenazas

5.2.A.- Todas las entidades analizadas han identificado **retos** que puedan suponer una mejora en su competitividad o en su capacidad para innovar y transformar la realidad en coherencia con su misión y visión. Se han estructurado en seis apartados:

- 1) Mejora y/o desarrollo de nuevos bienes-servicios:** personalización de la atención ofrecida por los servicios; revisión de los procesos de acogida; nuevos servicios dirigidos a nuevos perfiles y para una atención más integral. Adaptación a los requisitos

establecidos por las Administraciones (nuevos formatos, nueva normativa, ajuste a la cartera de servicios, a las nuevas demandas de las Administraciones...); mayor participación y protagonismo de las personas atendidas (procesos de empoderamiento); mayor intermediación con la comunidad; sostenibilidad como eje transversal; desarrollo en profundidad de la perspectiva de género y de la igualdad; abordar la problemática de la soledad de las personas atendidas.

- 2) **Mejora de la Organización:** Mejora y sistematización de los procesos internos de gestión y de atención, análisis de costes de la organización; implantación de herramientas para favorecer, medir y evaluar la innovación; consolidación de la financiación; inversiones en tecnología para reducir el impacto ambiental; apuesta por nuevos modelos de gobernanza y de gestión en las entidades que funcionan como asociación; necesidad de formación del equipo directivo y relevo intergeneracional de cargos directivos en algunas de las TSS que llevan funcionando más de 20 años.
- 3) **Digitalización:** transformación digital de la organización (servicios, recursos, atención a personas); formación de profesionales y colectivos atendidos; aplicación de la dimensión tecnológica y la inteligencia de datos; transmisión de las nuevas formas derivadas de la transformación digital.
- 4) **Puesta en valor del papel del TSS:** mejora de la comunicación; transmisión a la sociedad de su actividad (valores, empleo generado; tipo de atención realizada; colectivos atendidos...); cuantificación en términos económicos de su aportación y del impacto que generan... así como de su complementariedad con los servicios públicos, todo ello, para poner freno a la entrada de las empresas lucrativas en los servicios públicos.
- 5) **Colaboración, alianzas y sinergias:** mejora de las habilidades para compartir objetivos entre entidades; participación en grupos especializados en innovación que se encuentren fuera del TSS para ampliar y enriquecer las opciones de innovación; explorar marcos de alianza y colaboración internacionales utilizando las nuevas tecnologías; incorporar el enfoque de derechos para incidir en las políticas y en la Administración Pública; fortalecer los marcos de cooperación de los Servicios Sociales con Osakidetza, Educación, Justicia...
- 6) Otros temas identificados han sido: **el crecimiento y expansión** (acceso a nuevos mercados, diversificación y ampliación de los entornos; ganar referencialidad) y **la financiación** (conseguir nuevas fuentes de financiación incrementando los recursos no ligados a la gestión de servicios).

Los **principales retos citados por las empresas**¹ han sido, por este orden:

- Innovar en el modelo de negocio (que puede estar en la línea de la Mejora y/o desarrollo de nuevos bienes-servicios señalada por las entidades del TSS).
- Mejorar significativamente y sistematizar los procesos internos (en línea con la Mejora de la Organización, señalada por las entidades del TSS)
- Abordar el marketing digital y venta online.
- Otros temas identificados han sido: transformación digital, economía circular, producto propio, gestión del conocimiento, relevo generacional y el posicionamiento de marca (parte de ellos también presentes en los retos del TSS).

¹ Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación" 2021.

5.3.- Barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades

5.3.A.- La financiación es la principal barrera o dificultad que explicitan las organizaciones del TSS de Euskadi para afrontar los retos o necesidades de innovación. En primer lugar, citan las fuentes de financiación externa (“Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas”; seguido de la “Falta de financiación de fuentes exteriores privadas”) y posteriormente, la “Falta de financiación dentro de la propia organización o del sector”. Es habitual que la financiación sea la primera barrera percibida, ya que iniciar proyectos de innovación supone muchas veces reorientar recursos escasos en el corto plazo para obtener resultados a medio plazo (asumiendo además un riesgo de retorno incierto). También se señala como barrera la “Falta de personal cualificado dentro de la organización”, entendida siempre desde la óptica de la innovación: contar con competencias y conocimiento crítico necesario para innovar (que no siempre son coincidentes con las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar la actividad habitual de las organizaciones). Las empresas participantes en el estudio de Innobasque “Acompañamiento a empresas en innovación 2021” también coinciden con las entidades del TSS en señalar “la falta de acceso a instrumentos de financiación para innovar” y la “Dificultad para conseguir personal cualificado”; además de incluir otras barreras como: “la “disponibilidad de personal en la empresa” y la “Falta de conocimiento especializado”.

5.3.B.- Sin embargo, los factores que dificultan la actividad innovadora por parte de las empresas participantes en la Encuesta de Innovación del Eustat son los siguientes: “Existen otras prioridades dentro de su empresa”; “Costes demasiado elevados”; “Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas” y “Demasiada competencia en el mercado”. Este diferente comportamiento es coherente teniendo en cuenta que en los dos estudios impulsados por Innobasque ganan peso específico las empresas y entidades socias de Innobasque que, en general, presentan un perfil más innovador; a diferencia de las empresas seleccionadas aleatoriamente en la encuesta del Eustat, que identifican otro tipo de barreras condicionadas por su perfil menos innovador.

5.4.- Nuevos ámbitos de interés: Oportunidades

5.4.A.- La mayoría de las organizaciones ha identificado diferentes ámbitos de interés que en este momento no se están trabajando y que podrían convertirse en oportunidades de innovación (nuevos bienes/servicios o procesos nuevos o significativamente mejorados). Son los siguientes:

- **Desarrollo tecnológico:** Proceso de tecnologización- Innovación tecnológica • Big data • Automatización de informes individuales de las personas atendidas • Apoyo psicosocial a través de App tanto para usuarios/as como para profesionales • Desarrollo de modelos predictivos para la detección de necesidades • Competencias digitales para el colectivo en riesgo de exclusión: generar herramientas de evolución y elaborar planes de formación.

- **Gestión y Organización:** Nuevos modelos de colaboración entre las entidades del TSS • Participación de las personas usuarias: análisis de las expectativas e intereses • Programa de acompañamiento o mentoring de profesionales del TSS • Cartera de servicios de las entidades del TSS dirigidos a empresas • Participación comunitaria: cuidados ofrecidos a través del espacio comunitario • Recursos para la cronicidad de las personas en situación de grave vulnerabilidad • Impacto de la soledad no deseada: generar servicios, actuaciones y proyectos en este ámbito.
- **Inserción laboral:** Inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión a través seguimiento personalizado • Generación de empleo para estos colectivos a través de la movilidad sostenible y la movilidad urbana.
- **Soluciones residenciales y vida independiente:** Vivienda – inmobiliaria social, gestión residencial de vivienda pública; soluciones habitacionales para las personas en situación o riesgo de exclusión • Formación y sensibilización a la sociedad en aspectos de vida independiente de las personas con en riesgo de exclusión • Asesoría y consultoría para el tránsito de las personas en situación de vulnerabilidad a la vida independiente •
- **Envejecimiento:** Envejecimiento de las personas en situación de vulnerabilidad y necesidad de acceso a espacios públicos • Silver Economy: actividades económicas, bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de los mayores de 50 años en general y de los colectivos en situación de dependencia, en particular • Iniciativas relacionadas con el cambio de estereotipos de la imagen que se tienen de las personas mayores en los medios de comunicación.
- **Sostenibilidad medioambiental y accesibilidad:** Iniciativas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Economía Circular • Sostenibilidad medioambiental: recuperación de servicios en los ecosistemas • Energías renovables: formación, empleo, inserción • Repoblación forestal y recuperación de zonas industriales abandonadas • Consultoría de planes de impacto ambiental, social... • Realización de planes de accesibilidad para Ayuntamientos
- **Otras iniciativas:** Traslado de experiencias locales de otros países al ámbito de la exclusión social • Visibilización del impacto económico que generan los Servicios gestionados por el TSS • Arte vinculado a la inclusión social • Salud y deporte.