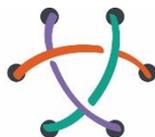




Berrikuntzaren Euskal Agentzia  
Agencia Vasca de la Innovación



**Sareen** sarea

Euskadiko Hirugarren  
Sektore Soziala  
Tercer Sector Social  
de Euskadi



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

BERDINTASUN, JUSTIZIA  
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA  
DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,  
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES

# Situación de la innovación en las organizaciones del Tercer Sector Social

**Síntesis de Resultados**

Abril 2022

## ÍNDICE

<b>1. Objetivos del documento y antecedentes</b>	<b>3</b>
<b>2. Límites del estudio, metodología y representatividad</b>	<b>5</b>
<b>3. Perfil de las entidades participantes</b>	<b>7</b>
3.1. Alianzas y cooperación	8
3.2. Empleo	9
3.3. Ingresos	9
3.4. Participación en diagnósticos de innovación	10
3.5. Productos (Bienes y Servicios) ofrecidos	11
3.6. Ciclo de vida	12
<b>4. Capacidad innovadora</b>	<b>14</b>
4.1. Motivaciones para innovar	14
4.2. Destinatarios finales	15
4.3. Financiadores principales	15
4.4. Plan estratégico y gestión de la innovación	16
4.5. Mecanismos de vigilancia, metodologías y herramientas	18
4.6. Recursos de I+D+i	20
4.7. Actividades de I+D+i en el último ejercicio	22
4.7.1. I+D interna	23
4.7.2. I+D externa	24
4.7.3. Innovación (excluyendo la I+D)	24
4.8. Gasto en innovación	24
4.9. Financiación de la I+D+i	26
4.10. Cooperación y agentes de referencia	27
4.11. Inversiones tecnológicas	28
<b>5. Actividad innovadora</b>	<b>30</b>
5.1. Innovación de productos (bienes y servicios)	30
5.1.1. Orientación al cliente / Orientación al producto	32
5.1.2. Digitalización de procesos y productos (bienes y servicios)	33
5.2. Innovación de procesos	34
5.2.1. Desarrollo de métodos y procesamiento de la información	35
5.2.2. Administración, gestión y personas	37
5.2.3. Comunicación y posicionamiento	39
<b>6. Resultados en clave de Innovación y Síntesis diagnóstica</b>	<b>42</b>
6.1. Resultados de la innovación	42
6.1.1. Perfil innovador	42
6.1.2. Puntuaciones en clave de innovación sobre aspectos organizacionales	47
6.2. Factores condicionantes de la innovación: motivaciones, retos, barreras y oportunidades	49
6.2.1. Motivaciones para innovar	50
6.2.2. Retos y Amenazas	50
6.2.3. Barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades	51
6.2.4. Nuevos ámbitos de interés: Oportunidades	53
6.3. Análisis DAFO	54

# 1. Objetivos del documento y antecedentes

Con la misión de impulsar el proceso de transformación social y económica a través de la innovación, una de las líneas de actuación de Innobasque es la de “Escalar y replicar procesos o pilotos exitosos”, dentro de los cuales figura la activación de un proceso en colaboración (Innobasque, Sareen Sarea y Gobierno Vasco) para la definición de una herramienta que permita conocer y medir el nivel de innovación de las organizaciones del tercer sector social de Euskadi con el fin de promover programas, iniciativas y proyectos de apoyo a la innovación del TSS en función de los resultados que se obtengan.

Para ello, en 2020, tras la puesta en marcha del proceso por parte de las tres entidades impulsoras, se llevaron a cabo reuniones con una selección de organizaciones del tercer sector social de Euskadi para conocer la cultura y los procesos de innovación y poder diseñar, con ello, una herramienta que determine el perfil de innovación de las organizaciones. Como producto de este trabajo se ha obtenido una herramienta mejorada y adaptada, en forma de cuestionario que ha sido testado y socializado entre el tercer sector.

Estos han sido los antecedentes para poner en marcha este informe cuya finalidad es la de identificar y analizar la cultura y los procesos de innovación del Tercer Sector Social de Euskadi. El cuestionario ha sido administrado mediante entrevista y ha permitido comparar los resultados obtenidos con otros sectores del tejido social y económico vasco.

Se pretende contribuir, con todo ello, a corto y medio plazo a completar los siguientes objetivos:

- Recabar información sobre el estado de la innovación de un grupo de entidades del tercer sector social vasco, sus motivaciones para innovar y la tipología de proyectos impulsados. Detectar nuevas necesidades y mejorar su capacidad de innovar.
- Realizar unas primeras sobre cómo distintos ejes pueden influir en la innovación de 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 la selección de organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi que han colaborado en este proceso.
- Poner en valor la actividad de las organizaciones del Tercer Sector Social en clave de innovación y esbozar las bases para la mejora de la innovación en el Tercer Sector Social, desde su identidad y contribución específicas.
- Recoger unas primeras orientaciones que sirvan en el futuro para diseñar y promover iniciativas innovadoras que den respuesta a los retos del sector y de la sociedad desde una óptica de colaboración público – social.

El informe se estructura según los siguientes contenidos. Un primer apartado que contiene los aspectos relativos a los límites del estudio, su desarrollo metodológico y la representatividad de la muestra, seguido por un capítulo en el que se describe el perfil de las organizaciones participantes con sus características.

Las capacidades de innovación, en base a los conocimientos, recursos y competencias organizativas que son relevantes para lograr un mejor desempeño innovador y la actividad innovadora con los resultados de las actividades de innovación en el desarrollo de innovaciones de producto (bienes y servicios) y proceso forman la parte central del informe.

El último capítulo contiene los resultados de innovación alcanzados por las entidades participantes; los factores condicionantes de la innovación: motivaciones, retos, barreras y oportunidades y finaliza con un diagnóstico en clave DAFO.

En un documento anejo, se presentan las conclusiones del estudio de forma resumida e incorporando algunas reflexiones que puedan servir como orientación para el diseño de mecanismos de apoyo a la innovación.

## 2. Límites del estudios, metodología y representatividad

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

**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”).

El trabajo de campo y la elaboración del informe se han llevado a cabo durante el último trimestre de 2021 y se ha contado con la colaboración de Ikertalde, Grupo Consultor.

En cualquier caso, aunque las conclusiones tienen claras limitaciones estadísticas, hay varios elementos que realzan la calidad del análisis y las conclusiones obtenidas:

- El valor metodológico del estudio realizado se deriva de las técnicas cuantitativas y cualitativas empleadas: recogida de información a través de entrevistas presenciales de casi dos horas de duración; selección estratégica de las entidades participantes en función de su trayectoria, tamaño, recursos, ámbitos de actuación, ubicación, perfil jurídico...; el carácter abierto de un volumen importante de preguntas clave incluidas en el cuestionario y, finalmente, el perfil de las personas entrevistadas que, en más del 70% de los casos, se ha tratado de gerentes y directores/as de las propias organizaciones, y con quienes el equipo de consultores/as se ha reunido de forma individual. El estudio

realizado confirma que es este el perfil más adecuado para ofrecer una imagen completa sobre la innovación en estas entidades y en cualquier tipo de empresa.

- 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 que permite, no solo obtener un perfil de innovación, sino también realizar una primera comparación de resultados con otros sectores, emitir informes individuales con conclusiones y propuestas y comparar casos.
- La selección estratégica de las organizaciones en base a la trayectoria, tamaño, recursos, ámbitos de actuación, ubicación, perfil jurídico..., ya que se ha considerado que son estas organizaciones las que tienen mayor capacidad para mejorar su innovación en base a su estructura y recorrido iniciado.

Tabla 2.1. Tamaño de las organizaciones del TSS de Euskadi según el volumen de empleo remunerado

	Muestra		Universo TSSE (*)
	Abs.	%	%
Micro. < de 3	1	3%	35,7%
Pequeña. De 3 a 10	2	7%	36%
Mediana. De 11 a 50	5	17%	18,9%
Grande. De 51 a 100	6	20%	5,1%%
Muy grande > de 100	16	53%	4,3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b> <b>(3.938)</b>

(\*) Fuente: Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. El Informe Barómetro 2019. Principales datos de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi (2019).

Por el contrario, en cuanto al **empleo remunerado**, hay una **importante sobre representación** ya que las 30 entidades de la muestra, con 14.774 empleos, suponen el 38% del empleo total remunerado del TSS de Euskadi<sup>1</sup> (38.525 personas empleadas en 2019).

<sup>1</sup> Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. El Informe Barómetro 2019. Principales datos de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi (2019).

### 3. Perfil de las entidades participantes

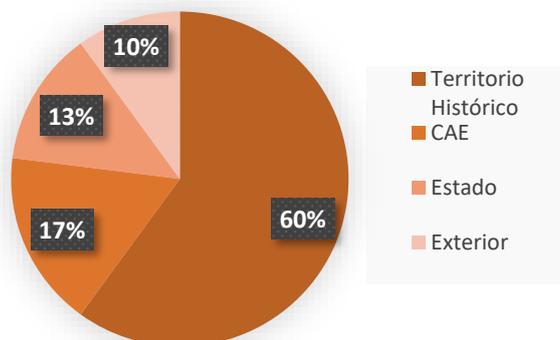
El objetivo de este capítulo es presentar aquellas características generales de las entidades participantes que puedan influir o condicionar su capacidad de innovación, ámbito que será analizado en el siguiente capítulo.

Analizando la **ubicación territorial** de la sede de las entidades participantes, el 63% se ha localizado en Bizkaia, el 20% en Gipuzkoa y el 17% restante, en Araba.

Tabla 3.1. Ubicación territorial de las entidades participantes

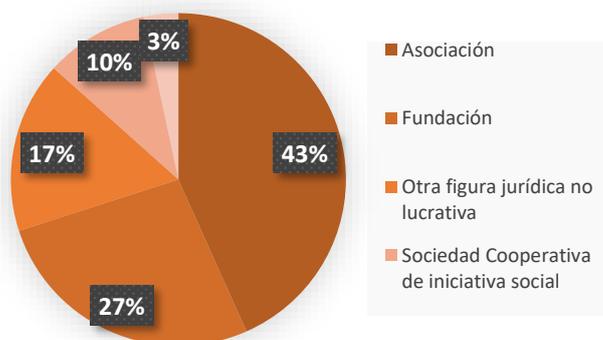
	Abs.	%
Araba	5	16,67%
Bizkaia	19	63,33%
Gipuzkoa	6	20,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico 3.1. Ámbito geográfico de actuación de las organizaciones participantes



Sin embargo, en cuanto al **ámbito geográfico de actuación**, es decir, hasta dónde alcanza el radio de acción de la actividad, **la mayoría de las entidades actúan a nivel de Territorio Histórico**, un 17% lo hace en la CAE y el 23% restante fija su ámbito de actuación en el Estado y en el exterior.

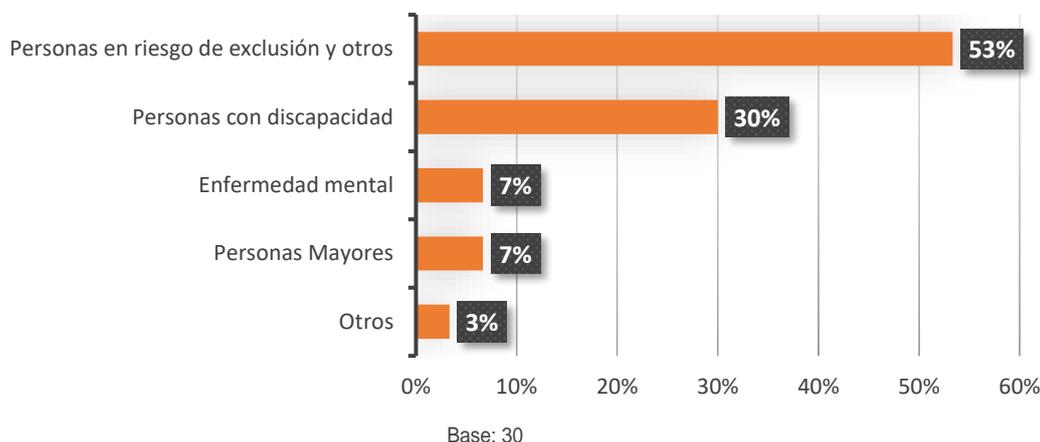
Gráfico 3.2. Personalidad jurídica de las entidades participantes



Analizando la **personalidad jurídica de las entidades participantes**, predominan las asociaciones, con un 43% y las fundaciones (27%).

Otra característica de las entidades participantes es el **predominio de las que dirigen su actividad a las personas en riesgo o situación de vulnerabilidad y las que trabajan con personas con discapacidad.**

Gráfico 3.3. Actividad/colectivo al que se dirigen las organizaciones participantes



En cuanto a la **trayectoria**, se trata de organizaciones con un amplio recorrido y experiencia en el sector; **casi todas ellas, con más de 20 años de trayectoria**. Solo una de ellas tiene menos de 6 años.

### 3.1. Alianzas y cooperación

También es interesante el nivel de **cooperación** que han mostrado las entidades participantes en relación con otras organizaciones del sector. Así, **el 97% pertenece a alguna red del sector** y dentro de ellas, 8 de cada 10, además, colabora con otras organizaciones de la(s) red(es) en iniciativas y proyectos concretos. Un **60% tiene presencia en redes internacionales**. Todo ello, permite conocer otras realidades que pueden ser adaptadas o transferidas a la organización.

Tabla 3.2. Redes sectoriales

<b>¿Pertenece la organización a alguna red del sector?</b>		
No	3%	☹️
Sí*	17%	☹️
Sí, pertenece y además colabora con otras organizaciones de la(s) red(es) en iniciativas y proyectos concretos**	80%	😊
<b>¿Alguna de las redes a las que pertenece la organización es europea o internacional?</b>		
No	40%	☹️
Sí*	60%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

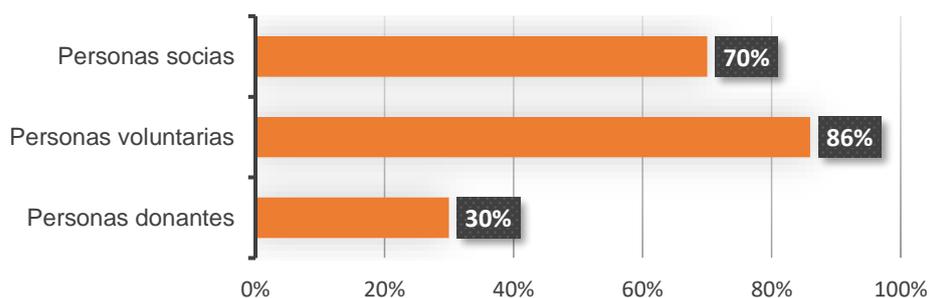
## 3.2. Empleo

Por otro lado, como ya se ha comentado anteriormente, **el 53% de las entidades participantes posee más de 100 empleos remunerados**. También es destacable el carácter referencial de parte de ellas dentro de cada ámbito de actuación o servicio.

Se trata de un **sector feminizado**, donde **la media de mujeres empleadas alcanza el 69%** sobre el total del empleo remunerado, frente al 44% de empleo femenino que registra Euskadi en su conjunto.

La figura de las **personas socias** está presente en el 70% de las organizaciones seleccionadas, con resultados muy dispares que oscilan entre las que tienen más de 11.000 socios/as y las que no superan los 10 casos. También es muy relevante el peso de las **personas voluntarias**. El 86% de las entidades incorpora esta figura, manteniéndose la alta dispersión en las respuestas (entre 1.922 y 2 personas). Finalmente, la figura de las **personas donantes** tan solo aparece en el 30% de las organizaciones participantes y su rango también es muy amplio: alguna con 2.400 donantes y la que menos con 21.

Gráfico 3.4. % de organizaciones del TSS que han vinculado a personas socias, voluntarias y donantes



Base: 30

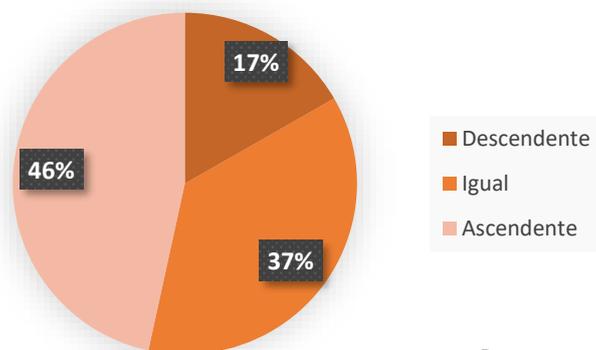
## 3.3. Ingresos

En cuanto a los ingresos, en el último año **el 80% de la muestra seleccionada está catalogada como “muy grande”** al tener ingresos superiores a 1,5 millones de euros.

Tabla 3.3. Ingresos en el último año según clasificación Barómetro TSS

	%
Pequeña (entre 12.000 y 60.000 €)	3,4%
Mediana (entre 60.001 y 300.000 €)	3,3%
Grande (entre 300.001 y 1.500.000 €)	13,3%
Muy grande (> 1.500.000 €)	80,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Gráfico 3.5. Organizaciones según la evolución de sus ingresos (2018-2020)



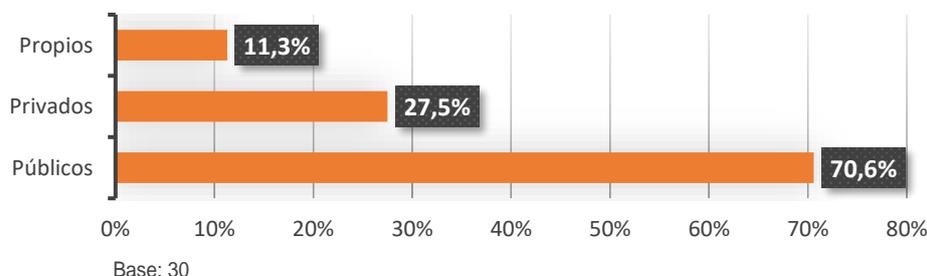
Base: 30

También se ha analizado la evolución de los ingresos de las entidades durante los tres últimos años. **La incidencia del COVID-19, ha tenido un efecto positivo en el 46,6% de las organizaciones.** Otro 37% mantiene el nivel de ingresos estable y un 17% los ha disminuido.

Las entidades que han participado en el estudio **se financian principalmente a través de fondos públicos**. Esta distribución es lógica dado que la mayoría de las entidades participantes prestan servicios de responsabilidad pública, pero muestra en términos financieros, un grado de dependencia elevado al no tener fuentes de ingresos diversificadas:

- La media de ingresos públicos que tiene la muestra seleccionada es de un 70,6% y solo el 37% de las organizaciones reduce sus ingresos públicos por debajo del 70%.
- Solo un 17% consigue más de un 50% de ingresos procedentes del capital privado.
- Solo en un 7% de ellas, presenta ingresos propios superiores al 50%.

Gráfico 3.6. Distribución de ingresos públicos, privados y propios en el último ejercicio (en porcentaje)

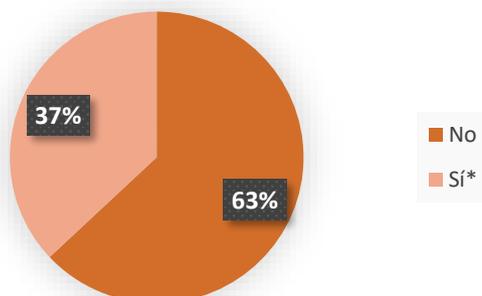


Base: 30

### 3.4. Participación en diagnósticos de innovación

Otro perfil de interés es si la entidad anteriormente ha participado en algún **diagnóstico de innovación**. En este caso, solo lo ha hecho el 37%.

Gráfico 3.7. Participación anterior en algún diagnóstico de innovación

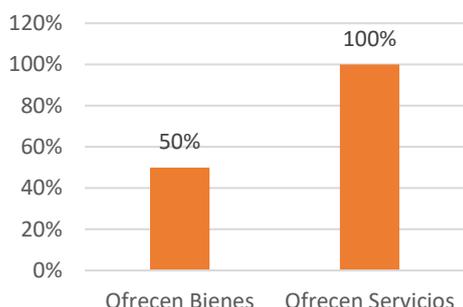


Las entidades mencionadas con la que se ha realizado este diagnóstico de innovación han sido las siguientes: el propio Innobasque, Euskalit; Mondragon Unibersitatea-Centro Tecnológico en Gestión empresarial; SPRI -Agendas de Innovación; CEBEK, CEMEA: Mouvement National D'éducation Nouvelle.

En el 40% de todas las entidades participantes existe alguna persona de referencia distinta a la dirección para cuestiones de innovación. Además, un tercio de las entidades ha recibido alguna vez la encuesta de innovación del INE, pero solo en el 30% de los casos, la persona encargada de cumplimentarla ha sido la dirección o gerencia.

### 3.5. Productos (Bienes y Servicios) ofrecidos

Gráfico 3.8. Organizaciones que ofrecen Bienes y Servicios



Aunque todas las entidades participantes ofrecen Servicios, solo **la mitad de ellas, además, produce algún bien físico (procesado o manufacturado) o intangible**, elemento que resulta muy relevante cuando se analiza el perfil innovador de la organización.

En cuanto a los **ejemplos de productos (bienes y servicios)** que se citan, se han resaltado los siguientes:

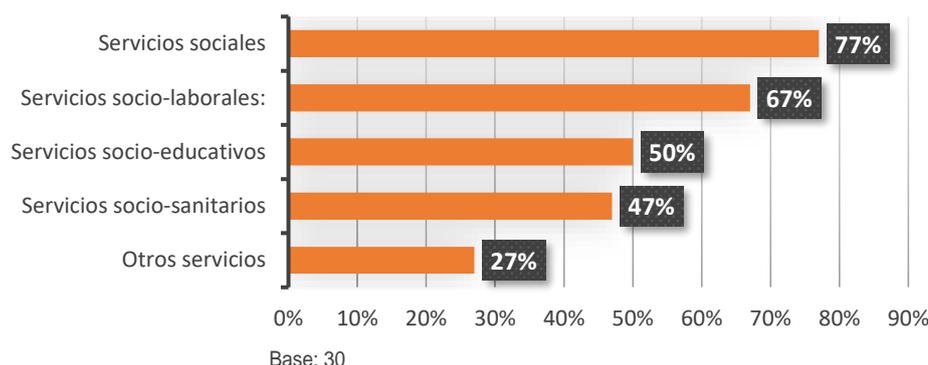
Mecanizados componentes electrónicos, cableado y electricidad, montajes diversos; inyección de plástico, ensamblajes/manipulados; aplicaciones y programación • Montaje de manillas y bisagras • Encuadernaciones • Servicio de lavandería... • Ropa (equipamiento personal) •Textiles, hostelería, carpintería, piezas... • Servicio de Catering • Horticultura-flores. • Producción agrícola • Guías para la mejora de la calidad de vida de las personas atendidas • Software asistencial • Software para registro de control y evaluación de actividades • Aplicación para ayudas económicas para personas que no tienen cuenta bancaria. • Aplicación personal para el control del entorno • Inversores en proyectos de agricultura: arroz, cacao, productos alimenticios, etc. • Juegos que se utilizan para la estrategia de intervención para el aprendizaje de habilidades. • Cupones de juego.

En la mayoría de los casos las entidades desarrollan actividades a través de **Servicios que tienen la finalidad de promover la inclusión social y el ejercicio de los derechos (sociales, políticos, económicos y culturales)** con especial atención a las personas, familias, grupos,

colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desprotección, discapacidad y/o dependencia.

El 77% de ellas, ofrece Servicios sociales; un 67%, Servicios socio-laborales y más o menos, la mitad, Servicios socio-educativos y socio-sanitarios. **Se trata de organizaciones referenciales en sus ámbitos de actuación ya que ocho de cada diez organizaciones ofrecen servicios de responsabilidad pública.**

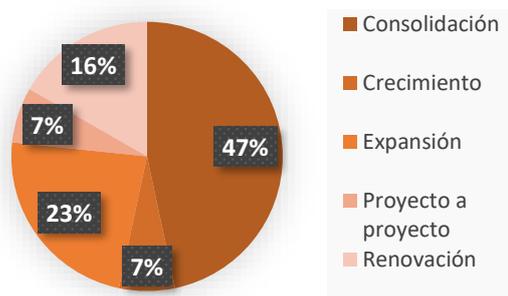
Gráfico 3.9. Tipo de servicios ofrecidos



### 3.6. Ciclo de vida

Finalmente, en cuanto al **ciclo de vida**, casi la mitad de las entidades participantes se sitúan en la fase de **Consolidación**, es decir, **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.**

Gráfico 3.10. Clasificación de las organizaciones según su ciclo de vida



Un 23% se encuentra en fase de **Expansión**. Los factores característicos de esta fase son: **diversificación de funciones y servicios y/o incremento de la cooperación con terceros en aras de una mayor integralidad, continuidad y personalización de la atención, respuesta a nuevas necesidades de las personas y familias derivadas de su ciclo vital u otros factores...**

En fase de **Renovación** se sitúa el 16% de la muestra. En este caso, la etapa de expansión llega a sus límites y las actividades relacionadas pueden empezar a disminuir. Es entonces cuando se necesitan nuevas ofertas para reemplazar a las viejas y renovar la actividad.

En situación de **Crecimiento** hay un 7% y se define como fase de **lanzamiento de nuevos desarrollos de bienes y servicios** basados en la interacción con las personas, familias o

comunidades destinatarias, así como otros grupos de interés internos (personas socias, voluntarias, profesionales) y externos (sector público...).

Y en el ciclo de **Proyecto a proyecto** hay otro 7%. En este caso, el desempeño de la organización sigue siendo frágil debido a sus limitados recursos, principalmente ligados a la financiación de proyectos. Sin embargo, **su experiencia cada vez mayor le permite identificar en el entorno necesidades, oportunidades y recursos de todo tipo** (personas y entidades con las que cooperar...).

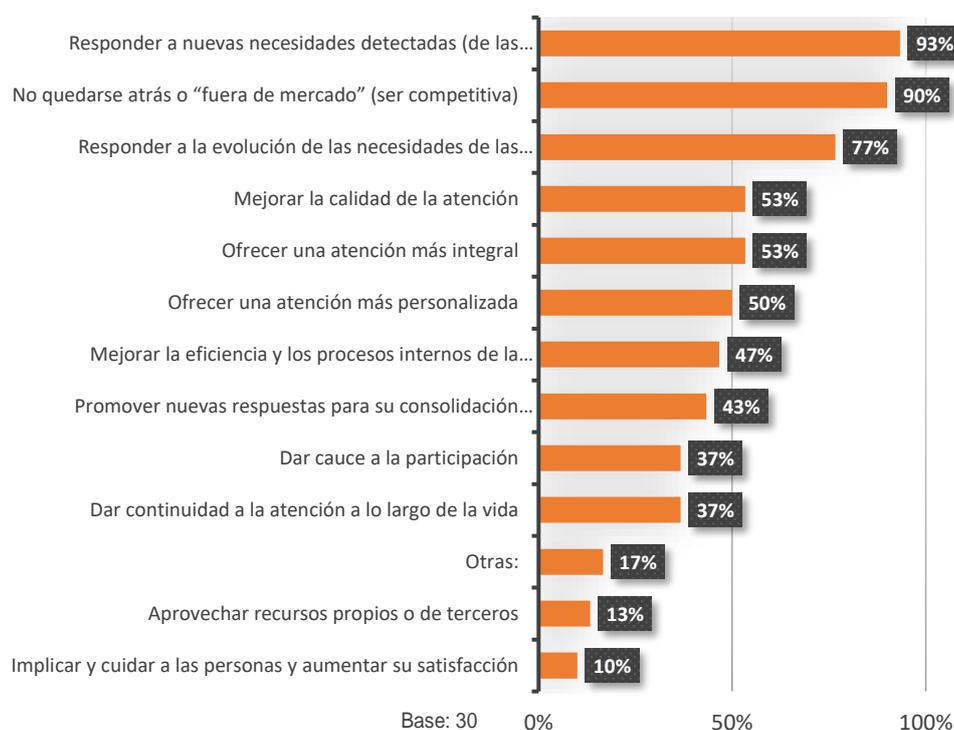
## 4. Capacidad innovadora

En este capítulo se analizan las capacidades de innovación de las organizaciones que han participado en el estudio: sus motivaciones para innovar y destinatarios finales; sus financiadores principales en innovación; si cuentan o no con una estrategia de innovación y su forma de gestionarla en base a su planificación y puesta en marcha (sistematización, mecanismos de vigilancia, metodologías y herramientas...). También son objeto de estudio los recursos dedicados (personal, medios técnicos, inversiones económicas...). **Todos estos aspectos son la base para lograr un mejor desempeño innovador a medio y largo plazo.**

### 4.1. Motivaciones para innovar

En cuanto a las motivaciones de las entidades participantes, asocian la innovación al **carácter dinámico y continuo de su actividad. Innovan, 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 que **la palanca de innovación se centra sobre todo en una orientación a cliente y a mercado.** Aspectos como “Ofrecer una atención más integral”; “Mejorar la calidad de la atención”; “Ofrecer una atención más personalizada” y “Mejorar la eficiencia y los procesos internos de la organización” son señalados por la mitad de las entidades consultadas.

Gráfico 4.1. Motivaciones de la organización para innovar



## 4.2. Destinatarios finales

La innovación surge muchas veces de la escucha activa de los distintos grupos y colectivos implicados en las actividades habituales de una organización. Estos grupos suelen clasificarse en tres dimensiones: destinatarias finales, grupos de interés externo y grupos de interés internos. Tal y como se recoge en la tabla inferior, las entidades participantes **priorizan las necesidades de los destinatarios finales (personas, familias) 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...)**. De todas formas, en algunos casos, si hubiera sido posible, se hubieran marcado las tres opciones al mismo tiempo, de forma que no se toman como prioridades mutuamente excluyentes sino complementarias.

Tabla 4.1.: Elementos más importantes para innovar

	%
Priman las necesidades de las destinatarias finales (personas, familias)	80%
Priman las necesidades de los grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...)	13%
Priman las necesidades de los grupos de interés internos (personas socias, empleadas, voluntarias...)	7%
<b>Base</b>	<b>30</b>

## 4.3. Financiadores principales

En cuanto a si los agentes financiadores principales condicionan la actividad de innovación de la organización, en 2 de cada 3 casos consultados la respuesta es afirmativa. Es decir, la mayoría de las entidades participantes **innova en función del marco de financiación al que puede acceder**. El perfil de las entidades que responden negativamente a este apartado muestra que **la menor dependencia de la organización con el sector público, principal financiador del TSS a la hora de innovar; la mayor capacidad financiera, la mayor autonomía y capacidad que tienen las entidades para diversificar sus productos o servicios... son elementos comunes que favorecen una actividad innovadora**.

Curiosamente, se reparte al 50% quienes opinan que los financiadores principales condicionan la actividad innovadora de la organización de forma positiva y negativa. También en este caso ha habido respuestas que hubieran señalado las dos opciones.

Tabla 4.2. Los financiadores principales ¿condicionan la actividad de innovación de la organización?

	%	
No*	33%	☹️
Sí	67%	☹️
<b>Base</b>	<b>30</b>	
¿De qué modo condicionan la actividad de innovación los financiadores principales?	%	
De modo negativo	50%	☹️
De modo positivo*	50%	😊
<b>Base</b>	<b>20</b>	

En cuanto al perfil de las entidades que consideran que las organizaciones financiadoras orientan de forma positiva sus proyectos de innovación, **se ha tratado de entidades menos vinculadas al sector público y de mayor tamaño respecto a ingresos y empleo**. Las razones aportadas de su posicionamiento positivo tienen que ver con:

- Sentirse beneficiadas de las actividades innovadoras emprendidas o porque se está reconociendo o primando de algún modo las iniciativas innovadoras.
- Porque favorecen cambios en la organización que son positivos para las personas usuarias.
- Porque cada entidad financiadora tiene un tipo de modelo de financiación para la innovación, lo que resulta positivo para las entidades del TSS si se consigue la colaboración y coordinación entre ellas.

Por el contrario, **hay una mayor vinculación al sector público y menor tamaño en términos de empleo e ingresos por parte de quienes opinan que las entidades financiadoras condicionan de forma negativa su actividad innovadora**. Las razones argumentadas están relacionadas con la falta de recursos y de apoyo para desarrollar la innovación y por primar la prestación de los servicios públicos incluidos en la cartera de Servicios de forma “paliativa”. Es decir, una mirada a corto plazo, bajo un protocolo establecido que no permite introducir cambios ni abordar nuevos proyectos para la comunidad y para la mejora de la atención de necesidades.

#### 4.4. Plan estratégico y gestión de la innovación

Es un aspecto positivo que el 73% de las entidades entrevistadas afirme haber realizado en los últimos 3 años un plan estratégico que incluye la innovación y, además, que en el 63% de los casos, la organización haya revisado el plan y se haya replanteado su estrategia en innovación. **En algunos casos, la falta de elaboración del plan es una decisión consciente y deliberada por el enfoque organizativo por el que han optado.**

Tabla 4.3. En los últimos tres años, ¿la organización ha contado con un plan estratégico que contemple la innovación?

	%	
No	27%	☹️
Sí, pero la organización no ha revisado en los últimos años su estrategia en innovación *	10%	😐
Sí, y la organización ha revisado y se ha replanteado su estrategia en innovación **	63%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

De la misma forma, en el 87% de las respuestas recogidas se detalla que la organización ha gestionado la innovación en sus procesos, **aunque solo un 40% lo ha hecho de forma sistematizada**. Lo más frecuente es que se haga de forma puntual en procesos concretos (47%).

Tabla 4.4. ¿La organización ha gestionado la innovación en sus procesos?

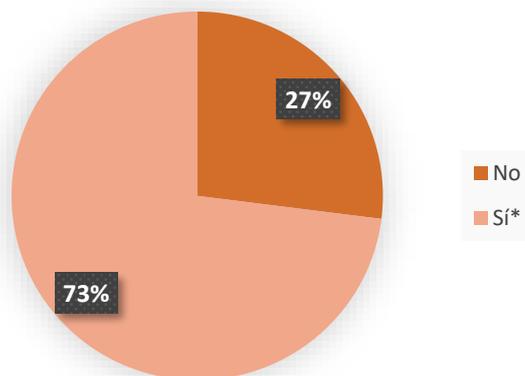
	%	
No	13%	☹️
Sí, la organización ha gestionado la innovación, pero solo en procesos concretos (de forma puntual) *	47%	😐
Sí, la organización ha gestionado la innovación en todos sus procesos (de forma sistematizada) **	40%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

Se reduce a un 53% las organizaciones que han establecido indicadores para conocer en qué medida los resultados de las innovaciones mejoran la misión, y **a un 20% quienes utilizan estos indicadores y mecanismos para medir todos los resultados, revisándolos periódicamente.**

Tabla 4.5. ¿La organización ha establecido indicadores para conocer en qué medida los resultados de las innovaciones mejoran la misión?

	%	
No	47%	☹️
Sí, se han establecido indicadores y mecanismos para medir algunos resultados de las innovaciones en la misión de la organización *	33%	😐
Sí, se han establecido indicadores y mecanismos para medir todos los resultados, y la organización los revisa periódicamente **	20%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

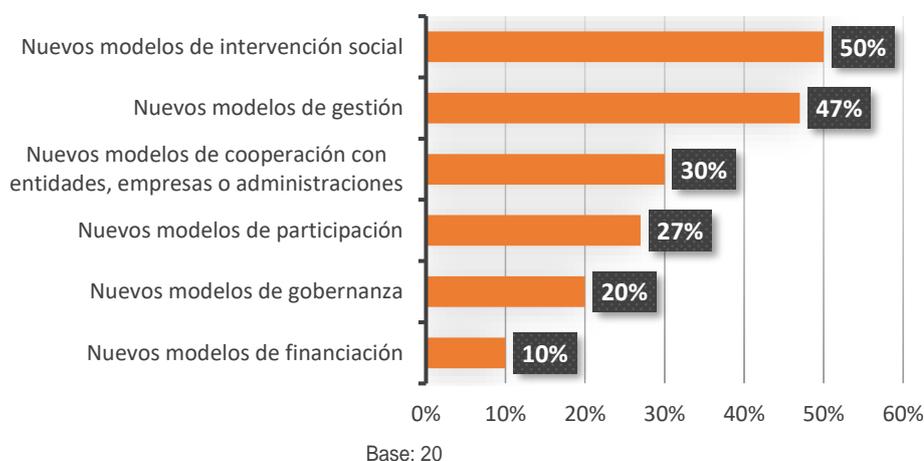
Gráfico 4.2. ¿La organización ha implantado nuevos modelos u otras innovaciones integrales para desplegar su misión?



También es positivo que **el 73% de las organizaciones haya señalado que ha implantado nuevos modelos u otras innovaciones integrales para desplegar su misión.** Estos cambios han provocado **nuevos modelos de intervención social (algo muy propio de la identidad del sector) y modelos de gestión en la mitad de los casos** y, en menor medida cambios en los modelos de cooperación con entidades, empresas o administraciones (30%); nuevos modelos

de participación (27%); nuevos modelos de gobernanza (20%) y nuevos modelos de financiación (10%).

Gráfico 4.3. ¿Qué cambios han implicado los nuevos modelos u otras innovaciones integrales para desplegar su misión?



La **formalización de la innovación como una palanca estratégica es uno de los aspectos menos desarrollados**. El 60% no ha incorporado un **modelo o proceso para gestionar la innovación**. Sí lo ha hecho el 40% restante, que casi en su totalidad lo emplea para fomentar y apoyar la propuesta de ideas innovadoras por parte de sus grupos de interés internos (personas empleadas, voluntarias, socias...). La sistematización de la innovación permite a las organizaciones generar modelos y sistemas estructurales, no dependientes de personas, y adecuados al ciclo de vida de la organización, a su tamaño, etc. lo que hacen que la innovación sea una constante en el desarrollo de sus actividades y esté vinculado al desarrollo estratégico de su futuro.

Tabla 4.6. ¿La organización ha incorporado un modelo / proceso de gestión de la innovación?

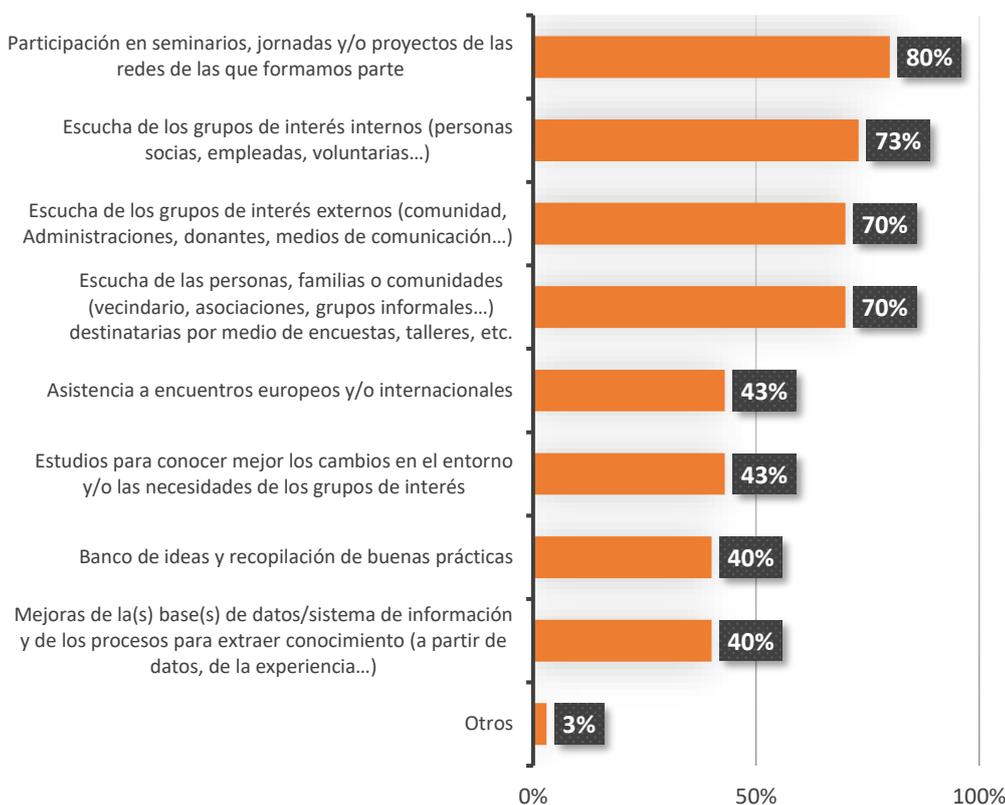
	%	
No	60%	☹️
Sí, la organización ha incorporado un proceso de gestión de la innovación interno, que además está abierto a la participación de sus grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...)*	3%	☹️
Sí, la organización ha incorporado un proceso para fomentar y apoyar la propuesta de ideas innovadoras por parte de sus grupos de interés internos (personas empleadas, voluntarias, socias...)**	37%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

## 4.5. Mecanismos de vigilancia, metodologías y herramientas

**Todas las entidades consultadas disponen de algún mecanismo de vigilancia.** Los más utilizados por las organizaciones del TSS son: la participación en seminarios, jornadas y/o proyectos de las redes de las que forman parte; la escucha de los grupos de interés internos (personas socias, empleadas, voluntarias...); la escucha de las personas, familias o comunidades (vecindario, asociaciones, grupos informales...) destinatarias por medio de encuestas, talleres, etc. y la escucha de los grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...); toda ellas presentes en un 70-80% de las organizaciones. **Los datos**

muestran, por lo tanto, que priman los mecanismos asociados a procesos de participación... y, en menor medida, la formalización de herramientas de seguimiento y evaluación.

Gráfico 4.4. Mecanismos de vigilancia utilizados por la organización en los últimos tres años



Base: 30

La mayoría de los mecanismos de vigilancia que utilizan las organizaciones están implantados desde hace tiempo; de ahí que **solamente el 36% de ellas señala que ha incorporado mecanismos de vigilancia nuevos o significativamente mejorados** y, entre todas, que **solo el 13% disponga de un sistema de vigilancia sistematizado**.

Tabla 4.7. ¿La organización ha incorporado mecanismos de vigilancia nuevos o significativamente mejorados?

	%	
No	64%	☹️
Sí, la organización ha incorporado mecanismos para realizar acciones de vigilancia de forma puntual *	23%	😐
Sí, la organización ha incorporado un sistema de vigilancia sistematizado **	13%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

En cuanto a las **metodologías y herramientas específicas para impulsar la innovación**, solo la mitad de las organizaciones las ha incorporado y, de ellas, **solo la quinta parte las ha empezado a utilizar de forma sistematizada**.

Tabla 4.8. ¿La organización ha incorporado metodologías y herramientas específicas para impulsar la innovación?

	%	
No	50%	☹️
Sí, se han empezado a utilizar de forma puntual *	30%	😐
Sí, se han empezado a utilizar de forma sistematizada**	20%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

Resulta interesante conocer los ejemplos de metodologías y herramientas incorporadas para impulsar la innovación:

Benchmarking • Bootcamp<sup>2</sup> • Contacto con otros profesionales interdisciplinares • Equipo de actualización metodológica para nuevos contextos de aprendizaje desde la fase de acogida hasta la finalización del tratamiento • Estudios y participación en espacios no convencionales: participación en foros de desarrollo local en formación secundaria y estudios universitarios • Equipos esfera (equipo de trabajo para impulsar la participación) donde se trabajan cuestiones de la organización y su desarrollo • Focus group • Grupos sociales • Incorporación de paquetes informáticos de gestión de empresas. • Living Lab de Vida Independiente: plataforma de innovación colaborativa en el que personas expertas, investigadoras, responsables de recursos y servicios, así como usuarias y ciudadanía en general pueden compartir y experimentar ideas, dispositivos e innovaciones de todo tipo que procuran la vida independiente y accesibilidad universal. • Mini reflexiones estratégicas. • Open space<sup>3</sup> • Procesos de mejora continua en todos los procesos industriales • Pilotajes • Procesos de Testeo • Procesos participativos relacionados con la evaluación y el acompañamiento • Procedimiento de transmisión de proyecto en fase incipiente. • Procesos de testeo / iteración • Roadmap<sup>4</sup> u Hoja de ruta a dos años para definir líneas de innovación. • Talleres Design Thinking<sup>5</sup> • Visual thinking<sup>6</sup>

## 4.6. Recursos de I+D+i

En cuanto a los recursos disponibles de I+D+i, **siete de cada diez entidades entrevistadas han llevado a cabo algún proyecto de I+D+i** y el 43% lo ha hecho con personal exclusivamente dedicado a este tipo de actividades. En la mayoría de los casos, se trata de equipos formados por entre 1 y 5 personas. Por otro lado, solo el 23% de las entidades disponen de un departamento de I+D+i dentro de la organización.

Gráfico 4.5. La organización ha llevado a cabo algún proyecto de I+D+i

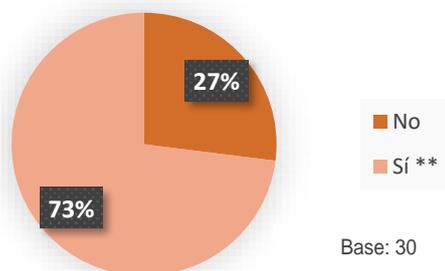
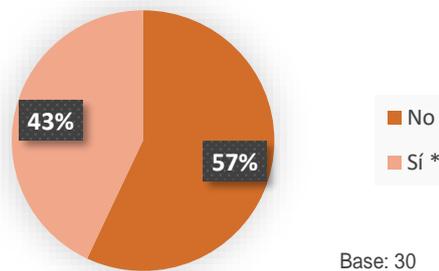


Gráfico 4.6. La organización cuenta con personal dedicado a actividades de I+D+i



<sup>2</sup> Bootcamp es un tipo de formación intensiva sobre programación enfocada a fomentar la empleabilidad

<sup>3</sup> La técnica del Open Space permite conseguir, de un grupo numeroso de personas y en un mínimo tiempo, las mejores ideas sobre un gran tema. Opcionalmente, los temas concretos a tratar se pueden organizar en varias áreas ("tracks" verticales)

<sup>4</sup> Hace referencia a la secuencia general de pasos a seguir para alcanzar los objetivos de la marca. Su finalidad principal es obtener una visión general del desarrollo futuro e informar a las partes sobre el alcance y progreso de un proyecto.

<sup>5</sup> Design Thinking es una metodología que se enfoca en la creatividad. Su objetivo es aprovechar las habilidades de los profesionales para encontrar soluciones novedosas a las necesidades de las personas y los equipos de trabajo

<sup>6</sup> Visual thinking (o pensamiento visual, en español) es una técnica de dibujo que sirve como herramienta para ordenar y organizar ideas, contenidos o acontecimientos, transformándolos en dibujos o mapas visuales con ilustraciones

Tabla 4.9. ¿Con cuántas personas dedicadas en exclusiva a actividades de I+D+i cuenta la organización?

	%
1	38%
2 – 5	38%
5 – 10	15%
> 10	8%
<b>Base</b>	<b>13</b>

Nota: Equivalencia a Jornada Completa (EJC)

### Ejemplos de **proyectos I+D+i** mencionados por las entidades:

**Modelos de intervención social:** Modelo de acompañamiento integral • Modelo de voluntariado • Nuevos abordajes ante las necesidades • Problemas de conducta • Accesibilidad cognitiva • Creación de un centro de vida independiente • Grupos de participación de temas de interés para jóvenes • Atención a jóvenes en desprotección; en unidades convivenciales para su adaptación a la vida. • Servicio de infancia y familia para trabajar en barrio • Sistema guía de mujeres migrantes • Educadores de Intervención en calle • Programa de violencia de género con adolescentes Juego patológico • Modelo centrado en la atención a las personas • Desarrollo de Herramienta de valoración del avance del proceso • Talleres de Duelo y de Sexualidad • Planificación Centrada en la Persona • Calidad de vida familiar • Proyecto que busca detección de enfermedades a nivel temprano a través de tecnología • Proyecto de empresa de intervención en el paisaje • Proyecto de intervención asistida con animales para personas con enfermedad mental • Proyecto / concurso Innova Apoyo al proyecto ganador sobre nuevas tecnologías y modelos de intervención social • Servicio de apoyo al envejecimiento activo para personas con discapacidad psíquica; nuevo paradigma del envejecimiento • Centro comunitario de activación social.

**Participación:** Participación asociativa de las familias y revitalización del movimiento asociativo • Satisfacción de los grupos de interés con la innovación • Encuesta de Satisfacción personas • Comunicación eficaz.

**Servicios formativos:** Actividades formativas innovadoras a través de Certificados de Profesionalidad para colectivos en situación de exclusión • Oferta formativa, de apoyo y relacional dirigida a las familias y personas en situación de exclusión • Desarrollo de una academia adaptada en situación de exclusión para preparar Oposiciones Públicas.

**Vivienda:** Hostel para mujeres sin hogar • Espacio para mujeres sin hogar • Proyecto de soluciones habitacionales.

**Aplicación tecnológica** App para el control del entorno • Detección de personas en riesgo de soledad con herramientas tecnológicas GIS • Modelo de acceso a crédito universal, en colaboración • Centro de Inteligencia Artificial • Tecnología para ayudas económicas • incorporación de la tecnología al cuidado.

**Proyectos en países en desarrollo:** Estudio de viabilidad de soluciones para calefacción a través de polímeros con cambios de fases • Soluciones basadas en la naturaleza Captadores de niebla para plantaciones • Plataforma que sirva tanto para las mujeres como para los actores que asisten a las rutas de paso por México. • Mapa de recursos e infraestructuras en zonas de riesgo social para la transferencia de conocimiento a países desarrollo. Escuelas digitales resilientes: cómo hacer que un centro sin recursos funciones como uno que los tiene. • Proyectos piloto que tienen como objetivo medir el impacto y la posibilidad de transferencia.

Algunas **características de los perfiles de las personas** o departamento que se encarga de los proyectos de I+D+i:

**Rango:** Equipo directivo; Responsable del servicio de innovación; Área de Calidad; Coordinadores de los servicios; Equipo de gestión, coordinadores de línea, responsables de empresa; área de mejora continua.

**Formación:** Profesionales con titulación universitaria en puestos transversales; Psicólogos / informáticos; Psicólogos y monitores implicados en proyectos.

**Características de los equipos:** Equipo técnico cohesionado y motivado; Personas con alto nivel de conocimiento de los proyectos desarrollados; Responsables de equipo proactivos ante las personas y su entorno; Equipo multidisciplinar con alto conocimiento del medio; Equipo directivo de los diferentes servicios con experiencia contrastada; Responsables de servicios con perfil creativo, con alto grado de motivación e implicación; voluntad para participar en grupos internos; Equipo con visión global, motivado y despierto; Alto conocimiento de los recursos en clave de gestión avanzada, calidad de vida y herramientas de empleo con apoyos; Personas con un recorrido vital “rico”, motivadas y con valores para compartir.

## 4.7. Actividades de I+D+i en el último ejercicio

La **dedicación mensual** a proyectos de I+D+i de las organizaciones participantes en el estudio se sitúa en torno a las 69 horas<sup>7</sup>, aunque las diferencias entre organizaciones son muy elevadas y aumentan en función del número de empleos. **Esta dedicación se reparte entre un tercio que lo hace de forma “Continuada” y otro tercio que lo hace de manera “Puntual asociada a proyectos”** y suele beneficiar generalmente a la “Organización”, por encima de quienes han identificado a las “Personas usuarias” o a la “Sociedad”.

Tabla 4.10. Tipo de Dedicación

	%	
Continuada	33%	😊
Puntual asociada a proyectos	30%	😐
Puntual vinculada a la gestión	13%	😞
No procede	23%	
<b>Base</b>	<b>30</b>	

Tabla 4.11. ¿A quién reporta el tiempo dedicado a los proyectos de I+D+i?

	%
A las personas usuarias	13%
Organización	57%
Sociedad	7%
No procede	23%
<b>Base</b>	<b>30</b>

En cuanto al **tipo de actividades innovadoras** llevadas a cabo, han sido, sobre todo, “*actividades completadas referidas a innovaciones de producto (bienes o servicios) o proceso*” y “*actividades en curso al final del último ejercicio*”.

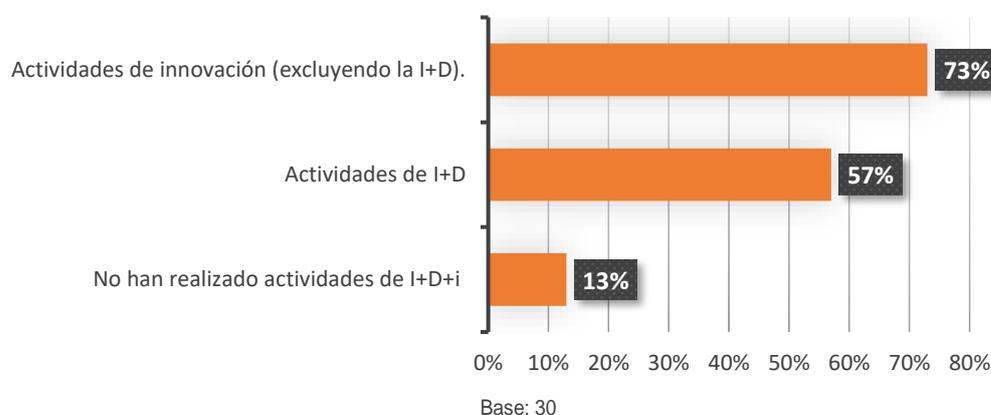
<sup>7</sup> Dato de la mediana (Base, 19 casos).

Tabla 4.12. La organización ha realizado alguna de las siguientes actividades innovadoras

	%	
Actividades completadas referidas a innovaciones de producto o proceso **	87%	😊
Actividades en curso al final del último ejercicio**	70%	😊
Actividades abandonadas**	23%	😊

**El 87% de las entidades participantes ha llevado a cabo alguna actividad de I+D+i durante el último año.** Un 57% ha desarrollado actividades de I+D y un 73% ha optado por actividades únicamente de innovación (excluyendo la I+D). En el conjunto de la muestra se ha detectado un 13% de entidades que no ha elaborado actividades de I+D+i durante el último año.

Gráfico 4.7. Actividades de I+D con personal propio (I+D interna)



#### 4.7.1. I+D interna

Las actividades de I+D con personal propio (I+D interna) han estado presentes en el 53% de los casos. En la mayoría, las actividades se han realizado de manera continua, es decir, con personal permanente para ello.

Tabla 4.13 Actividades de I+D con personal propio (I+D interna)

	%	
No	47%	😞
Sí**	53%	😊
<b>Detalle de las actividades de I+D con personal propio (I+D interna)</b>		
Las actividades se realizaron de manera ocasional (por una necesidad) *	13%	😞
Las actividades se realizaron de manera continua (la organización tuvo personal permanente para ello) **	40%	😊
No realiza	47%	😞
<b>Base</b>	<b>30</b>	

### 4.7.2. I+D externa

Además, un 50% de las organizaciones ha optado durante el último año por la I+D externa, es decir, por actividades de I+D realizadas por instituciones o empresas de investigación. Como elemento diferencial, la cuarta parte de las organizaciones entrevistadas dispone de acuerdos o convenios estables con otras organizaciones, instituciones o empresas para realizar actividades de I+D.

Tabla 4.14. Actividades de I+D con instituciones o empresas de investigación (I+D externa)

	%	
No	50%	☹️
Sí**	50%	😊
<b>¿La organización cuenta con acuerdos o convenios estables con otras organizaciones, instituciones o empresas para realizar actividades de I+D?</b>		
No	23%	☹️
Sí**	27%	😊
No realizó I+D externa	50%	☹️

### 4.7.3. Innovación (excluyendo la I+D)

Por último, como ya se ha comentado anteriormente, en el último año un 73% de las entidades entrevistadas realizó **actividades de innovación (excluyendo la I+D)**. **Este tipo de actividades son por las que se decanta en mayor medida el TSS.**

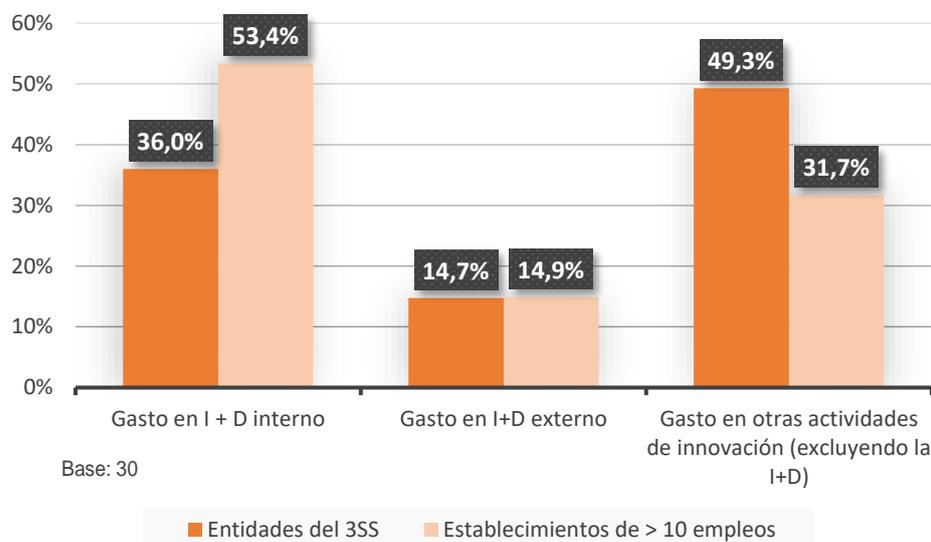
Tabla 4.15 Actividades de innovación (excluyendo la I+D)

	%	
No	27%	☹️
Sí**	73%	😊

## 4.8. Gasto en innovación

Durante el último año, **las entidades participantes dedicaron a I+D+i un 1,26% de sus ingresos**, distribuyéndose de la siguiente forma: gasto en I+D interno, 36%; gasto en I+D externo, 14,7% y gasto en actividades de innovación (excluyendo la I+D), 49,3%. Respecto a los datos que ofrece el tejido empresarial de Euskadi (Encuesta de Innovación del Eustat, 2020) el porcentaje de gasto en I+D externo es el mismo, sin embargo, el de I+D interno en el conjunto de la CAE aumenta hasta el 53,4% y el de innovación se reduce al 31,7%, **lo cual reafirma la mayor presencia de la “innovación” en el TSS respecto a la “I+D”**.

Gráfico 4.8. Comparativa de la distribución del gasto en actividades innovadoras según tipo de actividad: TSS y establecimientos de 10 o más empleos (\*)



(\*) Fuente: Eustat. Encuesta de innovación 2020

Cuanto mayor es el tamaño de las organizaciones, mayor es el peso relativo del gasto dedicado a I+D, sobre todo, el de tipo interno. Y, al contrario, a menor tamaño, mayor es el porcentaje de gasto que se dedica a innovación. Son las organizaciones “Muy grandes” (> de 250 empleos) las que ofrecen una **distribución del gasto** en I+D+i semejante a los datos obtenidos para el conjunto del tejido empresarial de Euskadi. Lo cual puede ser interpretado como que **su organización y estrategia en materia de Innovación funciona de forma similar a la de una empresa tradicional.**

Tabla 4.16 Actividades de innovación (excluyendo la I+D)

	Pequeña (15 o menos)	Mediana (16-75)	Grande (76 - 250)	Muy grande (> 250)	Total
Gasto en I + D interno (%)	15,5%	15,7%	23,8%	41,8%	36,0%
Gasto en I+D externo	2,4%	9,8%	8,6%	17,5%	14,7%
Gasto en otras actividades de innovación (excluyendo la I+D)	82,0%	74,4%	67,6%	40,7%	49,3%
<b>Total Gasto en I+D+i (interno y externo)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Solo un 13% de entidades no ha realizado gasto alguno en I+D+i.** En cuanto a los valores de gasto, y teniendo en cuenta lo reducido de la muestra y la alta variación detectada, la media del gasto ha sido de 118.447 €, de los cuales, 40.000 € corresponden a I+D interna; 30.000 €, a I+D externa y 48.447 €, a otras actividades de innovación excluyendo la I+D.

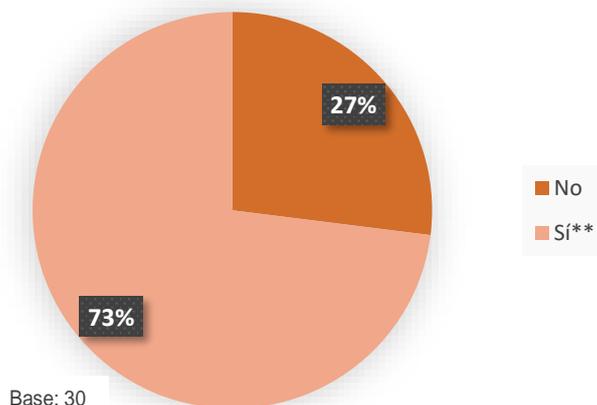
Tabla 4.17. Gasto en actividades de I+D+i (mediana)

	Mediana
Gasto en I + D interno (%)	40.000€
Gasto en I+D externo	30.000€
Gasto en otras actividades de innovación (excluyendo la I+D)	48.447€
<b>Total Gasto en I+D+i (interno y externo)</b>	<b>118.447 €</b>

## 4.9. Financiación de la I+D+i

Durante los últimos tres años el **73%** de las organizaciones ha recurrido a la financiación externa para llevar a cabo las actividades de I+D u otras actividades innovadoras.

Gráfico 4.9. Organizaciones que han utilizado financiación externa para actividades de I+D+i



En el **63%** de los casos, se ha tratado de financiación pública. Entre quienes se han financiado a través de la Administración pública, el **Gobierno Vasco ha sido la fuente más recurrente**, estando presente en el 74% de los casos. Las organizaciones recurren a las Diputaciones en el 54% y a la Unión Europea en el 47% (parte de ella, a través del Programa Horizonte 2020).

En un nivel inferior se sitúa la financiación a través de las Administraciones locales (26%) y a través de la Administración General del Estado, con solo el 11% de los casos. Si se comparan estas mismas cuestiones con los resultados que ofrece la Encuesta de Innovación del Eustat<sup>8</sup> para las empresas de 10 o más personas empleadas, los resultados son los siguientes:

- En el caso de las empresas, **se reduce hasta el 52,3% las que reciben ayudas públicas**, siendo también el Gobierno Vasco el que financia a un mayor número, pero solamente presente en el 39,1%, de las empresas con gastos en actividades de innovación de este tamaño.
- Las Diputaciones Forales y las administraciones locales también reducen su peso relativo a la mitad, financiando al 20,8% y al 10,5% de las empresas, respectivamente; mientras que la financiación de la Administración del Estado alcanza al 15,5% de las empresas de 10 y más personas empleadas, frente al 11% señalado por las organizaciones del TSS.
- Por su parte, la Unión Europea financia al 11,1% de las empresas: al 7,7% a través del programa Horizonte 2020 y al 6,0% por medio de otro tipo de financiación europea. Estos porcentajes son también muy inferiores a los que logra el TSS (programa Horizonte, 16% y otro tipo de financiación europea, 31%).

**La mitad de las entidades entrevistadas ha recurrido a la financiación privada para hacer frente a los gastos de innovación;** tratándose en la mayoría de los casos de fundaciones y entidades privadas las que han apoyado este tipo de proyectos.

<sup>8</sup> Eustat. Encuesta de Innovación 2020

Tabla 4.18. Características de la financiación externa para actividades de I+D+i

<b>¿Era pública una parte o la totalidad de dicha financiación externa para llevar a cabo las actividades de I+D u otras actividades innovadoras?</b>	<b>%</b>
No	10%
Sí	63%
No se ha financiado	27%
<b>Base</b>	<b>30</b>
<b>En caso afirmativo, ¿de qué Administraciones?</b>	<b>%</b>
Del Gobierno Vasco	74%
De las Diputaciones Forales	53%
Otra financiación de instituciones de la Unión Europea	31%
De las administraciones locales	26%
Del Programa Horizonte 2020/Horizonte Europa de la Unión Europea	16%
De la Administración General del Estado	11%
<b>Base</b>	<b>19</b>
<b>¿Era privada una parte o la totalidad de dicha financiación externa para llevar a cabo las actividades de I+D u otras actividades innovadoras?</b>	<b>%</b>
No	23%
Sí	50%
No se ha financiado	27%
<b>Base</b>	<b>30</b>
<b>En caso afirmativo, ¿de qué origen?</b>	<b>%</b>
Fundaciones o instituciones privadas	87%
Donaciones, cuotas o préstamos participativos de la base social	20%
RSC empresarial (patrocinio, mecenazgo)	13%
Otros	7%
<b>Base</b>	<b>15</b>

## 4.10. Cooperación y agentes de referencia

También son mayoría las entidades que cuentan con algún agente de referencia para cuestiones de innovación, aunque **disminuye a una quinta parte quienes participan en algún clúster, red o asociación especializada en la innovación.**

**Agentes de referencia citados:** Euskalit, Innobasque, UPV, Universidad de Deusto, Mondragon Unibersitatea, Fundación Isocial, Fundación Policlinica Gipuzkoa, Instituto Matia, Kutxabank, Reas, Tecnum, APTES, Samhall, Sareen Sarea, Consultores independientes.

**Clúster, red o asociación especializados en la innovación citados:** Innobasque, Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, Euskalit, Fundación Isocial, Global Socials Forum, Aptes, Clúster del hogar.

**Un 83% de las organizaciones ha llevado a cabo algún tipo de cooperación con otras entidades o empresas.** Un 68%, lo ha hecho para llevar a cabo actividades de innovación excluyendo la I+D; un 44% lo ha hecho para realizar actividades de I+D y otro 44%, para actividades Core (no innovadoras). Se ha detectado un 17% de entidades que no desarrollan ninguna acción conjunta con otras entidades o empresas.

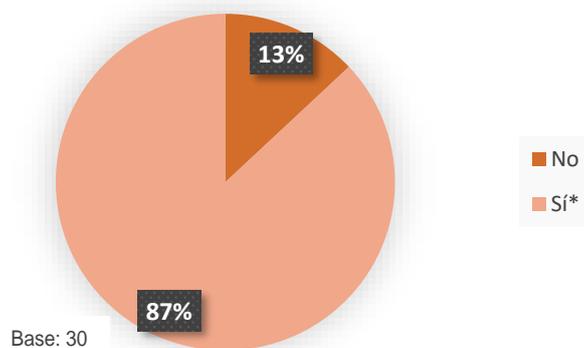
Tabla 4.19. Características de la cooperación y agentes de referencia

¿Cuenta con algún agente de referencia para cuestiones de innovación?	%	
No	33%	☹️
Sí	67%	😊
La organización participa en algún clúster, red o asociación especializado en la innovación	%	
No	77%	☹️
Sí	23%	😊
¿La organización ha cooperado con otras entidades o empresas? (se excluye la subcontratación sin cooperación activa)	%	
No	17%	☹️
Sí**	83%	😊
¿Qué tipo de actividades ha desarrollado la organización en cooperación?	%	
Actividades de I+D	44%	
Otras actividades innovadoras (excluyendo I+D)	68%	
Otras actividades Core (no innovadoras)	44%	
No ha realizado actividades en cooperación	17%	
<b>Base</b>	<b>30</b>	

## 4.11. Inversiones tecnológicas

En cuanto a las inversiones en equipamiento, **el 87% ha comprado maquinaria, equipos o software durante los últimos tres años.**

Gráfico 4.10. Organizaciones que han comprado nueva maquinaria, equipo o software



Se ha tratado, sobre todo, de **tecnología nueva no utilizada previamente en la organización.** Además, solo un 30% de los casos ha utilizado algún mecanismo de propiedad intelectual, entre los que destacan los derechos de autor y el registro de marca.

Tabla 4.20. Tipo de tecnología y mecanismos de propiedad intelectual

<b>Tipo de nueva maquinaria, equipo o software</b>	<b>%</b>	
Tecnología nueva no utilizada previamente en la organización	62%	😊
Tecnología ya usada por la organización o una actualización de la misma	38%	😞
<b>¿La organización ha utilizado algún mecanismo de propiedad intelectual?</b>	<b>%</b>	
No	72%	😞
Sí*	28%	😊
<b>Mecanismo de propiedad intelectual</b>	<b>%</b>	
Derechos de autor	13%	
Registro de marca	7%	
Registro de marca	10%	
Solicitud de patente	3%	
No ha utilizado mecanismos de propiedad intelectual	70%	
<b>Base</b>	<b>30</b>	

## 5. Actividad innovadora

La actividad innovadora de una organización se refleja cuando se ha introducido alguna innovación que puede estar en marcha, en espera, abandonadas o completadas. **Pueden ser de dos tipos: de Producto (Bienes y Servicios) o de Proceso.**

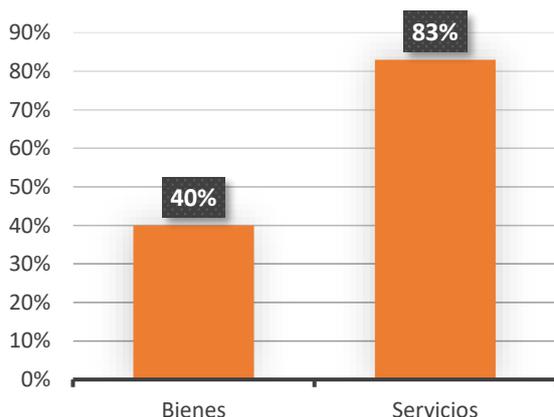
Como se podrá observar a lo largo del capítulo, **la gran mayoría de las entidades (el 97%) ha realizado algún tipo de innovación de producto o servicio y/o de proceso en los últimos tres años.** Este dato contrasta con el del conjunto de empresas vascas de más de 10 asalariados, entre las que las empresas innovadoras alcanzarían el 31,4%<sup>9</sup> (EUSTAT); aspecto, en cualquier caso, que ha de entenderse asociado a las características de la muestra de entidades del TSS.

### 5.1. Innovación de productos (bienes y servicios)

Una innovación de producto es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios previos de la organización y que ha sido introducido en la sociedad. Esta definición incluye las siguientes aclaraciones:

- El término producto hace referencia a los bienes y servicios tanto físicos como digitales.
- La innovación en el bien o servicio (novedad o mejora) debe ser para la organización, aunque la sociedad pueda no reconocerla así necesariamente.
- La innovación en el bien o servicio puede haber sido desarrollada por la organización o por otras instituciones o agentes.
- El periodo de observación se refiere a los últimos 3 años.

Gráfico 5.1. Organizaciones que han innovado en Bienes o Servicios



**Las organizaciones del TSS, sobre todo, innovan en “servicios”. El 83% de ellas ha mejorado o creado nuevos servicios durante los últimos 3 años.** Este dato duplica la innovación llevada a cabo en “bienes” donde solo el 40% de las entidades ha incorporado o mejorado sus instalaciones, productos de apoyo a la autonomía, vehículos, software...

Algunos de los ejemplos recogidos de **bienes nuevos o significativamente mejorados** han sido los siguientes:

<sup>9</sup> Eustat. Encuesta de Innovación. 2020.

**Instalaciones:** Nuevos locales • Viviendas • Unidad de Rehabilitación centros de logística.

### Vehículos

**Mobiliario y equipamiento:** Adquisición de sillas autoprogramables • Mesas regulables • Grúas • Bipedestador • Andadores • Gafas 3D.

**Nuevas tecnologías de producción:** iluminación • Power 31ren (conexión eléctrica motor) • seguridad – airbag • fabricación digital (producto) • Línea de confección y diseño • uniformes 5ª gama.

**Nuevo software:** Sistema de detección de personas en riesgo de soledad por GIS • Bases SQL.

**Otros:** Alimentación fortalecida (súper alimentos) • Refinado, productos vinculados con la agricultura • Nuevos modelos de captadores de niebla • Nuevos productos de juego de azar.

En cuanto a los **Servicios creados o mejorados** desde 2018, el listado es más extenso y se ha estructurado en función del colectivo atendido:

**Personas con discapacidad y enfermedad mental:** Centro de vida independiente para personas con discapacidad • Buena vejez • Duelo • Sexualidad • Comunicación eficaz con las Personas con discapacidad intelectual • Planificación Centrada en la Persona • • Calidad de vida familiar Satisfacción Grupos Internos con la innovación Accesibilidad cognitiva Nuevos abordajes ante las necesidades de PDCI ligera • Cambio en modelo organizativo de atención a adultos con autismo Academia adaptada para OPEs • Servicio de envejecimiento activo • Oferta normativa • de apoyo y relacional dirigida a las familias y PCDI • Problemas de conducta y/o enfermedad mental Participación asociativa de las familias y revitalización del movimiento asociativo.

**Personas en situación de vulnerabilidad:** Centro Especial de Empleo • Apoyo en la atención escolar a menores de familias en situación de vulnerabilidad • Servicios de intermediación • Servicio de comida a domicilio con desarrollado de su propia tecnología de envasado • Nuevo servicio de acompañamiento sociolaboral a distancia para personas inmigrantes • Proyecto de trabajo con familias en situación de desahucio • Programa de violencia de género • Programa de juego patológico • Talleres de sensibilización en juego y violencia de género • Programa de Apoyo Mutuo • Proyecto soledad • Reorganización del sistema residencial y del servicio de atención diurna • Diseño de trayectorias de inclusión personalizadas • Sensibilización consumo local • Servicio de apoyo a la juventud • Servicios sociales para familias en pandemia • Servicio de Acompañamiento telemático • Ayudas económicas a través de herramientas digitales • Tarjeta monedero • Servicio de atención a la soledad • Servicio de atención a mujeres sin hogar • Hostel para mujeres sin hogar • Proyecto de activación comunitaria • Servicio de voluntariado a menores de edad • Soluciones habitacionales • Fabricación digital (formativo) • Servicios de modelo de intervención (diagnóstico, co-creación, prototipado) aplicado a nuevos países.

**Personas mayores:** Creación de burbujas en las unidades residenciales • Gestión de Hogares tercera edad.

**Otros transversales:** Marketing digital • Nueva cooperativa de producción de alimentos • Servicios de creación de espacios sostenibles • Plan de formación a distancia • Servicio de acompañamiento rural • Servicios socioambientales.

La **situación pandémica**, con la aparición del Covid, ha alterado el devenir de las organizaciones. **Algunos de sus servicios se han paralizado, pero en otros casos, 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 productos (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. En la mayoría de los casos, las han llevado a cabo, únicamente las entidades, cumpliendo o superando las expectativas.

Tabla 5.1. Características de las innovaciones realizadas en Bienes y/o Servicios

<b>C.1.3 ¿En qué año se produjo la última innovación de su organización en bienes y/o servicios?</b>	%	
2018	4%	
2019	8%	
2020	54%	
2021	35%	
<b>¿Qué grado de novedad han tenido estas innovaciones?</b>	%	
Han sido nuevas para la organización*	43%	☹️
Han sido nuevas para la sociedad**	57%	😊
<b>¿Quién ha desarrollado estas innovaciones?</b>	%	
Únicamente su organización	63%	
Su organización de forma conjunta con otras organizaciones del tercer sector social	27%	
Su organización a través de la adaptación de bienes o servicios desarrollados por otros,	10%	
Otras organizaciones (tercer sector no social, instituciones, empresas...)	33%	
<b>¿Cómo valora el grado de cumplimiento de sus expectativas en cuanto a estas innovaciones de bienes y/o servicios?</b>	%	
Es demasiado pronto para valorarlo	10%	☹️
Se cumplieron hasta cierto punto	23%	☹️
Se cumplieron las expectativas*	33%	😊
Se superaron las expectativas*	33%	😊
<b>Base</b>	<b>30</b>	

### 5.1.1. Orientación al cliente / Orientación al producto

**Siete de cada diez organizaciones 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 de modelo comunitario*” más utilizadas, han sido por este orden: “atención de carácter integral” (85%); “la personalización de bienes y/o servicios” (75%); “un tipo de atención que ofrece mayor proximidad” (65%), “la continuidad de la atención” y “el derecho de elección de las personas usuarias” (ambas, 60%).

Tabla 5.2. Características de las innovaciones realizadas en Bienes y/o Servicios

¿La organización ha incorporado el modelo comunitario y la atención centrada en la persona en el diseño de sus bienes y/o servicios (orientación cliente)?	%	
No	33%	☹️
Sí *	67%	😊
<b>Características del modelo comunitario incorporado</b>	<b>%</b>	
Sí, hemos incorporado una atención de carácter integral	85%	
Sí, hemos incorporado la personalización de bienes y/o servicios	75%	
Sí, hemos introducido un tipo de atención que ofrece mayor proximidad	65%	
Sí, hemos incorporado la continuidad de la atención	60%	
Sí, hemos incorporado el derecho de elección de las personas usuarias	60%	
Sí, hemos incorporado la participación de las personas usuarias y/o familias en órganos consultivos o de gobernanza	35%	
Sí, hemos incorporado otros aspectos	10%	
Base	<b>20</b>	
<b>Con esta misma finalidad ¿La organización ha mejorado las cualidades funcionales de algunos de sus productos (bienes o servicios): orientación producto?</b>	<b>%</b>	
No	47%	☹️
Sí *	53%	😊

Ejemplos de algunos **productos (bienes y servicios) cuyas cualidades funcionales han sido mejoradas:**

Atención integral e integrada (atención durante todo el proceso vital) • Creación de burbujas en unidades residenciales por motivo del Covid • Centro de Vida independiente gestionado por los propios usuarios • Metodologías y modelo de intervención que busca mejorar / acelerar las necesidades de las comunidades • Modelos de referencia • Nuevas metodologías de aprendizaje: Metodologías alternativas • Prestaciones económicas más rápidas y de mayor proximidad • Proyecto de participación para puesta en marcha de Centro de Día más abierto • Sector digital • Herramientas digitalizadas • Atención integral a partir de datos de salud, datos de cuidados, datos de ocio...) • Captador de nieblas con nuevos tejidos • Comida texturizada vinculado al road map.

### 5.1.2. Digitalización de procesos y productos (bienes y servicios)

De la misma forma, **otro 53% de entidades ha avanzado en la digitalización de procesos y productos (bienes y servicios)**. Los principales ámbitos de innovación, aunque ninguno de ellos está presente en más de un 44% son: Teleasistencia, Robótica y productos de apoyo, IoT (Internet Of Things) -domótica, sensorica- en el hogar y en recursos asistenciales.

Tabla 5.3. Digitalización de procesos y productos (bienes y servicios)

¿La organización ha avanzado en la digitalización de procesos y productos (bienes y servicios)?	%	
No	47%	☹️
Sí *	53%	😊
¿En qué ámbitos de aplicación?	%	
Teleasistencia	44%	
Robótica y productos de apoyo	31%	
IOT (domótica, sensórica) en el hogar y en recursos asistenciales	25%	
APPs para el acceso al entorno, de formación, de apoyo psicosocial, para la emancipación	19%	
Realidad aumentada	13%	
Impresión 3D	13%	
Otros	25%	
<b>Base</b>	<b>16</b>	

## 5.2. Innovación de procesos

Una innovación de proceso implica una nueva (o significativamente mejor) forma de realizar nuestra actividad. Puede ser un método diferente para ofertar/desarrollar servicios, un nuevo sistema de distribución o una actividad de apoyo a los procesos internos. El periodo de observación también se refiere a los últimos 3 años.

Los apartados analizados son:

- **Desarrollo de métodos y procesamiento de la información:** métodos para el desarrollo de bienes o servicios; digitalización de procesos a nivel de procesos de gestión / intervención; nuevos métodos para el procesamiento de información o comunicación; sistemas logísticos/de distribución.
- **Administración, gestión y personas:** nuevos métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas; nuevo sistema de gestión; modificación en la manera de gestionar sus relaciones con los grupos de interés externos; modificación en la manera de gestionar sus relaciones con los grupos de interés internos; nuevo sistema de gestión del conocimiento y/o política de formación; nuevo plan de desarrollo profesional o de voluntariado; reestructurado algún departamento o introducción de alguna nueva unidad; cambios en el sistema de reparto de funciones y/o responsabilidades; cambios en la forma de gestionar la actividad asociativa y la comunicación interna.
- **Comunicación y posicionamiento:** nuevas estrategias para afianzar su posicionamiento, dar a conocer sus propuestas, ganar visibilidad y conseguir incidencia política y social; cambios en la manera de presentar sus actividades y explicar su impacto en las personas y en la comunidad; cambios en su imagen corporativa y/o su estrategia de comunicación y posicionamiento ante la sociedad; cambios en las estrategias y métodos de análisis de costes o de fijación de precios de sus bienes y/o servicios; colaboraciones con organizaciones del tercer sector social de otros países.

Un **83%** de las entidades ha introducido en su organización métodos nuevos o **significativamente mejorados** para el desarrollo de bienes o servicios nuevos o **significativamente mejorados** durante los últimos 3 años.

Tabla 5.4. ¿Ha introducido su organización métodos para el desarrollo de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados?

	%	
No	17%	☹️
Sí**	83%	😊

Ejemplo de **métodos para el desarrollo de bienes o servicios** introducidos por las organizaciones:

Diagnóstico social • Digitalización de procesos • Digitalización de las prestaciones • Diario de campo • Digitalización actividad formativa • Digitalización de base de datos • Diseño de trayectorias de acompañamiento para usuarios • Programa de gestión avanzada • Programa de gestión para trabajar en red • Herramienta de diagnóstico social ( Apps) • Herramientas de acompañamiento para personas atendidas y voluntarios • Herramientas de valoración de avance • Línea de pago • Innovación en procesos de producción • Modelos de cooperativa agroambientales • Modificación metodológica de los planes de apoyo individuales • Nuevos modelos organizativos de gobernanza y gestión • Planificación centrada en la persona • Sistemas de información y gestión.

En cuanto a los **tipos de innovación de procesos**, hay una apuesta más clara por el **“Desarrollo de métodos y procesamiento de la información”**, seguido de la **“Comunicación y posicionamiento”** y algo menos por la **“Administración, gestión y personas”**. Estos ámbitos se desarrollan con mayor detalle a continuación.

### 5.2.1. Desarrollo de métodos y procesamiento de la información

Las organizaciones han optado por los **“métodos para el procesamiento de información o comunicación”** (presentes en el 73% de los casos) y por la **“digitalización de procesos a nivel de procesos de gestión / intervención”** (70%), **sobre todo a través de la reducción de la brecha digital y la accesibilidad digital.**

A mayor distancia se sitúan quienes se han decantado por los **“nuevos métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas”** (47%) y, sobre todo, quienes han introducido sistemas logísticos o de distribución nuevos o significativamente mejorados (solo un 17% de los casos).

Tabla 5.5. Desarrollo de métodos y procesamiento de la información

¿La organización ha avanzado en la digitalización de procesos a nivel de procesos de gestión / intervención?	%	
No	30%	☹️
Sí*	70%	😊
<b>¿Cuál/es?</b>	<b>%</b>	
Reducción de la brecha digital y accesibilidad digital	67%	
Inteligencia Artificial y Big data aplicados al análisis de tendencias y necesidades	29%	
Otros	19%	
<b>Base</b>	<b>21</b>	
<b>¿Ha introducido su organización nuevos métodos para el procesamiento de información o comunicación?</b>	<b>%</b>	
No	27%	☹️
Sí*	73%	😊
<b>¿Ha introducido su organización sistemas logísticos/de distribución nuevos o significativamente mejorados?</b>	<b>%</b>	
No	83%	☹️
Sí*	17%	😊
<b>¿Ha introducido su organización nuevos métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas?</b>	<b>%</b>	
No	53%	☹️
Sí *	47%	😊

#### Ejemplo de nuevos **métodos para el procesamiento de información o comunicación:**

Herramientas de selección online • Bases de datos y procesamiento • Nuevo espacio web en la nube • Hardware y Software para procesamiento de la información del usuario • Programa de gestión de personal • Software interno para el diario de Campo • Alojamiento en web • Mejoras de la web y de las redes sociales • Programas de videollamadas sesiones presenciales en sala virtual • Repositorios para clientes • Aulas virtuales • Digitalización de las firmas de las personas usuarias.

#### Ejemplo de **Sistemas logísticos o de distribución**, nuevos o significativamente mejorados:

Nuevo centro de logística • Ecommerce: su almacén como back office de varias empresas • Gestión de pedidos y devoluciones para otras empresas • Picking logístico • Digitalización de la gestión de pedidos y procesos logísticos.

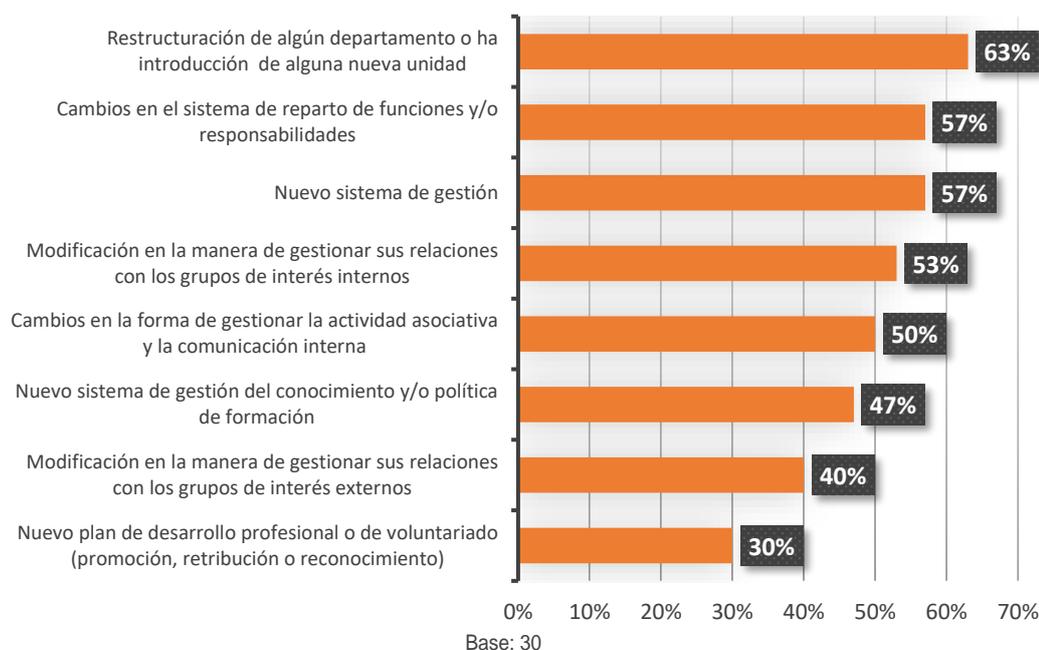
#### Ejemplo de nuevos **métodos de contabilidad u otras operaciones administrativas:**

Nuevo ERP para auditoría y actividades financieras • Programa de Contabilidad • Programa de actividades financieras • Habilitación de nueva línea de pago • Asesoría externa para auditoría • Power BI aplicado a gestión presupuestaria • Aplicación para la gestión de horas trabajadas • Cambio en servicio de gestión administrativo-contable • Estructuración de procesos financieros internos soportados sobre nuevas herramientas y plataformas interconectadas para desarrollar oportunidad de financiación automatizada.

## 5.2.2. Administración, gestión y personas

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** (63% de los casos). Un 57% ha introducido un **nuevo sistema de gestión**, así como **cambios en el sistema de reparto de funciones y/o responsabilidades**. La mitad de ellas ha optado por introducir modificaciones en la manera de gestionar sus relaciones con los grupos de interés internos; por realizar cambios en la forma de gestionar la actividad asociativa y la comunicación interna o por decantarse por un nuevo sistema de gestión del conocimiento y/o política de formación. Los dos aspectos menos trabajados en este ámbito han sido: las modificaciones en la manera de gestionar sus relaciones con los grupos de interés externos (40%) y la implantación de un nuevo plan de desarrollo profesional o de voluntariado (promoción, retribución o reconocimiento).

Gráfico 5.2. Actividades innovadoras relacionadas con Administración, gestión y personas



### Ejemplo de **modificaciones en la manera de gestionar sus relaciones con los grupos de interés externos**:

Sistematización para la relación con los grupos de interés • Procesos de codiseño, evaluación de proyectos y visitas a la entidad • Evaluación 360 • Rediseño tutorías: identificación de necesidades y codiseño • Servicio de intervención en calle: contraste y codiseño continuo • Adaptación a las medidas sanitarias por motivo del COVID, mejorando los sistemas y procesos de relación y acercamiento a las personas y a sus familias • Exploración de nuevas formas de relación con los grupos de interés • Acompañamiento especializado • Repositorio para compartir con la Administración • Organización de visitas a la entidad • Días de puertas abiertas • Evaluación conjunta de servicios.

### Ejemplo de **modificaciones en la manera de gestionar las relaciones con los grupos de interés internos:**

Metodología Kaisen (nueva metodología para trabajar en grupo) • Reflexión participada de toda la estructura • En función de la demanda de los proyectos, activación grupos internos y grupos de contraste • Cruces entre equipos • Dinámicas de participación para trabajar el plan estratégico, tablas salariales, estatutos... • Procesos participativos: Comisiones, encuestas y evaluaciones • Plan de igualdad • Plan de comisión de trabajadores • Plan de participación interno • Portal informativo • Bibliotecas Humanas: compartir experiencias a través del contacto humano • Guía de Acogida, seguimiento, acompañamiento y reconocimiento • Entrevistas individualizadas con los miembros del equipo • Encuestas de satisfacción a equipos • Espacio digital de intercambio con voluntariado.

### Ejemplo de **nuevos sistemas de gestión del conocimiento y/o política de formación:**

Plataforma digital de formación y comunicación • Adaptación del modelo sociocrático que afecta a la forma de liderazgo de la organización • Implantación de nuevo sistema de acceso a formación a través de indicadores sencillos • Implantación del Moodle y nuevas herramientas de gestión del conocimiento sistematización de experiencias • Plan de formación • Formación focalizada en prioridades • Acciones de motivación para realización de estudios postuniversitarios • Gestión del conocimiento y plan de formación plurianual y capacitación digital • Diagnóstico de necesidades de formación para nuevo pool sistematizado • Centro de conocimiento • Espacio de información que sirve para conocer y facilitar el desarrollo de los servicios prestados.

### Ejemplo de **nuevos planes de desarrollo profesional o de voluntariado** (promoción, retribución o reconocimiento):

Definición de un itinerario sociolaboral para personas con discapacidad que tengan un itinerario profesional: actividades formativas, objetivos profesionales • Mapa de competencias profesionales • Avance en la formación dual • Equipo de trabajo para modelos de: promoción, retribución, reconocimiento y plan de formación interno • Nuevo plan de retribución • Plan de acogida a las personas • Proceso interno: entrevistas personales y plan con retos agrupados, principalmente para abordar temas internos • Módulo de acompañamiento al voluntariado • Mejora en el desempeño

### Ejemplo de **reestructuración de departamentos o introducción de nuevas unidades:**

Desaparece la unidad de gestión integrada y se distribuye entre otras áreas para hacer una organización más flexible • Reestructuración de las unidades de ingeniería y comercial • Nuevos Equipos autogestionados en todas las áreas • Inclusión de una Unidad de estudios • Línea nueva de voluntariado con trabajos de postgrado • Unidad de digitalización • Servicio de atención de proximidad • Talleres externos • Sistemas de autogestión por funciones y reparto de tareas • En cada ciclo estratégico se revisa el mapa de procesos y la estructura organizativa • Nueva figura de mando intermedio • Creación de grupos integrales para la atención • Impulso al servicio de intermediación sociolaboral • Nuevo departamento que estructura el Área de RR HH • Gestión del talento y la innovación • Nuevas áreas: Área de vivienda, Área de juventud • División del Área de formación en dos: área: transformación personal y Equipo de sensibilización • Reorganización de áreas: personal y Administración según visión legal de las personas tuteladas • Nueva estructuración en función de los cambios en el modelo de negocio (nuevos perfiles y equipos).

**Ejemplo de cambios en el sistema de reparto de funciones y/o responsabilidades:**

Nuevo organigrama para hacer una organización más flexible • Restructuración de las unidades de ingeniería y comercial • Sistemas de autogestión por funciones y reparto de tareas • Creación de grupos integrales para la atención • Impulso al servicio de intermediación sociolaboral • Gestión del talento y la innovación • Área de vivienda • Área de juventud • División del Área de formación en dos: área de transformación personal y Equipo de sensibilización • Incorporación de una nueva área que aglutina todos los servicios

**Ejemplo de cambios en la forma de gestionar la actividad asociativa y la comunicación interna:**

Comunicación interna: informativo mensual audiovisual • Calendarios y agendas • Creación de un puesto de trabajo para comunicación interna • Desarrollo de grupos y comisiones para la toma de decisiones • Transmisión de valores éticos y solidarios a través de: las charlas a centros educativos, comunidad, medios de comunicación y redes sociales • Nuevo portal web • Contacto individualizado de la gerencia con los colectivos de la asociación • Creación de grupos de comunicación interna por redes sociales.

**Ejemplo de nuevo sistema de gestión:**

ISO para la unidad de cumplimiento • Proceso de obtención de la IATF en todas las plantas • Certificaciones de servicio o procesos para procedimentarlos • Medio ambiente (ISO Ambiental y seguridad) • Adaptación de OHSAS 18001 Norma ISO 45001 • EFQM, Modelo de Gestión Avanzada • Binklusion, Modelo de Calidad Plena • Gestión de personal • Unificación de normas ISO • ISO Calidad 9001-2015 • Modificación de los procesos de gestión • Herramienta sobre información de gestión interna: ERP; ICONG. ONG con calidad.

### 5.2.3. Comunicación y posicionamiento

“La comunicación y posicionamiento” se sitúa como segundo ámbito de desarrollo de los procesos. Por orden de preferencia, las actividades elegidas han sido las siguientes:

- Un 67% ha introducido su organización **nuevas estrategias para afianzar su posicionamiento, dar a conocer sus propuestas, ganar visibilidad y conseguir incidencia política y social;**
- Un 60% ha introducido cambios en la manera de presentar sus actividades y explicar su impacto en las personas y en la comunidad.
- Otro 60% ha realizado 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.
- Un 47% ha introducido cambios en su imagen corporativa y/o su estrategia de comunicación y posicionamiento ante la sociedad.
- Solo un 13% ha introducido cambios en las estrategias y métodos de análisis de costes o de fijación de precios de sus bienes y/o servicios.

Gráfico 5.3. Actividades innovadoras relacionadas con la Comunicación y el posicionamiento

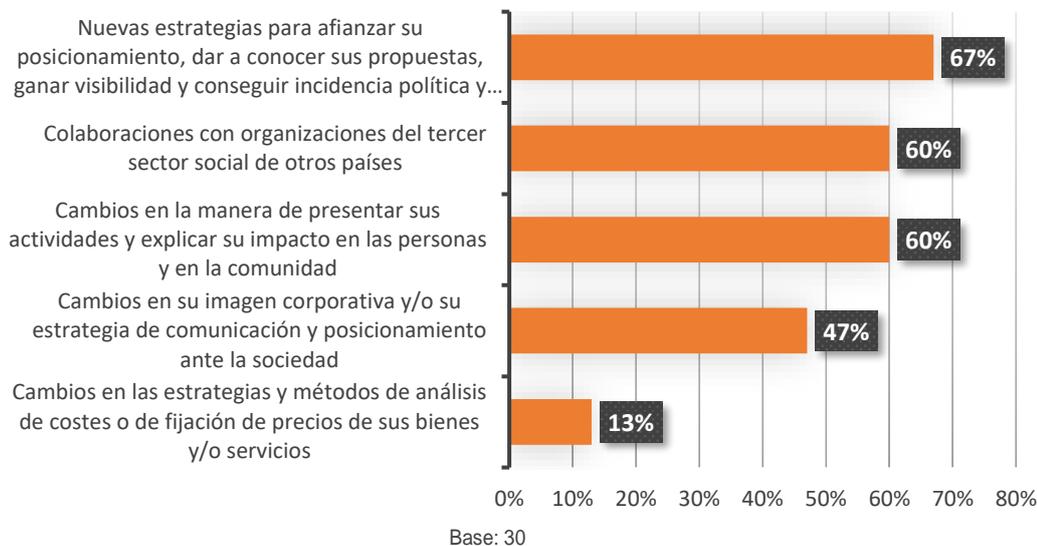


Tabla 5.6. Tipo de colaboraciones con organizaciones del tercer sector social de otros países

	%
Transferencia de conocimiento a organizaciones de otros países,	79%
Proyectos de intervención en otros países	47%
Proyectos conjuntos a escala de la UE	47%
Proyectos conjuntos a escala internacional distinta a la UE	26%
Otros	5%
<b>Base</b>	<b>18</b>

### Ejemplo de **nuevas estrategias para afianzar su posicionamiento, dar a conocer sus propuestas, ganar visibilidad y conseguir incidencia política y social:**

Uso de redes sociales y Publicaciones • Participar en jornadas, congresos • jornadas diálogo digital • Web mailing y elaboración de soportes de comunicación • Grupos de trabajo con la Administración • Procesos de trabajo colaborativo • Formación en ámbito universitario • Publicación de artículos de divulgación científica • Edición de tipo PCP • Nuevos sistemas de relación con las personas a través de las redes sociales, (Facebook, Canal propio Youtube...) • Constitución de una Mesa de diálogo Social • Creación de grupos de trabajo dentro de las redes

### Ejemplo de **cambios en la manera de presentar sus actividades y explicar su impacto en las personas y en la comunidad:**

Campaña de sensibilización a través de redes sociales • Entrevistas con alcaldes • Obligaciones de transparencia y rendición de cuentas, código ético, informe no financiero de actividad • Cambios en la forma de presentar la Memoria de actividades mediante la incorporación de los ODS • Auditoría social • Campañas de comunicación innovadoras (enfoque de impacto) • Nueva línea de publicación sobre Derechos • Participación en Jornadas de Patrimonio (enfoque de aspectos sociales como patrimonio local) • Certificados de transparencia.

### Ejemplo de **cambios en su imagen corporativa y/o su estrategia de comunicación y posicionamiento ante la sociedad:**

Cambio de logos de la organización según las diferentes líneas de actividad • Presencia activa en todos los foros de interés para el sector (ponencia o participación) • Cambio de marca • Posicionamiento en redes sociales • Modificación de la web; Nuevo estilo de imagen de la organización; nuevos colores corporativos;

Incorporación de Bilingüismo • Nueva tipografía • Cambio en la forma de explicar los costes, los márgenes y los beneficios.

Ejemplo de **cambios en las estrategias y métodos de análisis de costes o de fijación de precios de sus bienes y/o servicios**:

Cambio en la forma de explicar los costes • análisis de coste y precio en empresa de inserción • Nuevo modelo a través de márgenes (comercial, industria...) y se reinversión de beneficios.

**Las innovaciones de proceso han tenido mayor desarrollo durante el periodo 2020/2021.**

En la mayoría de los casos, ha sido actuaciones desarrolladas únicamente por la organización y, en cuanto a la valoración del grado de cumplimiento de las mismas, en un mayor porcentaje “se cumplieron las expectativas”.

Tabla 5.7. Otras características de las innovaciones de proceso

¿En qué año se produjo la última innovación de proceso?	%	
2018	3%	
2019	3%	
2020	48%	
2021	45%	
¿Quién ha desarrollado las innovaciones de proceso?		
Únicamente su organización	83%	
Su organización junto con otras organizaciones del sector	13%	
Su organización a través de la adaptación de productos desarrollados por otros	13%	
Otras organizaciones, instituciones o empresas	20%	
<b>Base</b>	<b>30</b>	
¿Cómo valora el grado de cumplimiento de sus expectativas en cuanto a las innovaciones de proceso?		
Es demasiado pronto para valorarlo	13%	☹️
Se cumplieron hasta cierto punto	20%	😐
Se cumplieron las expectativas	57%	😊
Se superaron las expectativas	10%	😄

Si comparamos las características de las innovaciones de bienes y servicios con las innovaciones de procesos, los resultados son los siguientes:

- En cuanto al año de la última innovación: **las innovaciones de procesos tienen mayor presencia en el último año que las de bienes y servicios, lo que indica su mayor factibilidad para llevarlas a cabo.** Así se comprueba cuando en el 83% de los casos, las innovaciones de procesos son llevadas a cabo únicamente por la organización, frente a las innovaciones de bienes y servicios que reducen esta cifra al 63%.
- Sin embargo, **cuando se trata de valorar el grado de cumplimientos de las expectativas las innovaciones de bienes y servicios superan a las innovaciones de procesos.**

## 6. Resultados en clave de Innovación y Síntesis diagnóstica

### 6.1. Resultados de la innovación

#### 6.1.1. Perfil innovador

A partir de la muestra seleccionada, se ha extraído el perfil de innovación de las organizaciones del TSS. En general, se puede afirmar que **el resultado muestra una imagen positiva del conjunto de entidades participantes con un 70% de entidades que gestionan la innovación como un proceso más de sus organización** (aunque con un grado de sistematización de la gestión desigual; **cuentan con capacidades para innovar y dedican recursos. De ellas un 20% alcanza el perfil “Líder” y un 50%, el perfil “Dinámico”**. Con unos perfiles de innovación inferiores se han identificado el 30%, repartidos de la siguiente forma: **perfil “Cautó”**: un 20% de organizaciones caracterizadas por un perfil conservador y por realizar acciones innovadoras aisladas y puntuales; **perfil “Reactivo”**: 10%. Se trata de entidades que no están en este momento apostando por la innovación y que desarrollan sus actuaciones en servicios maduros.

	<b>REACTIVO</b>	No proclives a la innovación. Perfil de negocio maduro	<b>10%</b>
	<b>CAUTO</b>	Es un perfil conservador. Acciones innovadoras aisladas y puntuales	<b>20%</b>
	<b>DINÁMICO</b>	Dedican recursos a la innovación y están atentos a novedades sectoriales	<b>50%</b>
	<b>LÍDER</b>	Son referentes de su sector. Planifican sistemáticamente la innovación	<b>20%</b>

El resultado del perfil de innovación de las entidades del TSS participantes se asemeja mucho a los datos que presenta la investigación “Acompañamiento a empresas en innovación” también llevada a cabo Innobasque, en la que han participado 242 empresas (perfil Líder, 19,84%; perfil Dinámico, 48,76%; perfil Cautó, 27,27% y perfil Reactivo, 4,13%).

Tabla 6.1. Perfil innovador de las organizaciones del TSS

	TSS	Tejido Empresarial <sup>10</sup>	Diferencia
Reactivo	10%	4,13%	5,9%
Cautó	20%	27,27%	-7,3%
Dinámico	50%	48,76%	1,2%
Líder	20%	19,84%	0,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</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. **El escaso tamaño de la muestra determina que solamente se pueda hablar de tendencias.** Las variables elegidas son las siguientes:

- **Perfil del colectivo atendido**, distinguiéndose entre “personas con discapacidad y personas mayores”, por un lado, y “personas en riesgo de exclusión y otros colectivos”, por otro.
- **Personalidad jurídica de la entidad**: “Asociaciones” frente al “resto de identidades jurídicas” (Fundación, S.Cooperativa de iniciativa social, Entidad histórica, Centro especial de empleo, Empresa de inserción, Otras).
- **Tamaño de la organización según número de personas empleadas**, con cuatro categorías: pequeña, mediana, grande y muy grande.
- **Dependencia pública según procedencia de los ingresos**: “Baja/Media/Alta” por un lado y “Muy alta (aquellas con más del 90% de sus ingresos procedentes de la Administración Pública).
- **Ciclo de vida**: entidades con potencial de ampliación (Semilla, Proyecto a proyecto, Crecimiento y Expansión); entidades maduras (Renovación, Consolidación).
- **Motivaciones para innovar**: cuando priman las necesidades de las destinatarias finales (personas, familias, comunidades) frente a las que optan por las necesidades de los grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...) o por las necesidades de los grupos de interés internos (familias, personas socias, empleadas, voluntarias...).
- **Condicionamiento de la actividad de innovación por parte de financiadores principales**, frente a las organizaciones que no se sienten condicionadas.
- **Utilización o no de financiación externa en los últimos 3 años para llevar a cabo las actividades de I+D u otras actividades innovadoras.**

<sup>10</sup> Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación” 2021.

- 1) Aunque las diferencias no son notables, se aprecia una **mayor tendencia innovadora en las entidades que trabajan con colectivos en situación de vulnerabilidad o en riesgo de exclusión** frente a aquellas orientadas al cuidado, atención y defensa de personas con discapacidad o personas mayores.

Tabla 6.2. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según principal colectivo atendido

	Personas con discapacidad y mayores	Personas en riesgo de exclusión y otros	Total
Reactivo	23%	0%	10%
Cauto	15%	24%	20%
Dinámico	46%	53%	50%
Líder	15%	24%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 2) **El tipo de personalidad jurídica de la entidad no parece resultar una variable muy determinante en el perfil de innovación**, si bien, sí se puede considerar que tienen más posibilidades de alcanzar un perfil de “Líder” quienes adquieren una figura jurídica más sólida: Fundación, Sociedad Cooperativa de iniciativa social, Entidad histórica, Centro especial de empleo, Empresa de inserción...

Tabla 6.3. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según personalidad jurídica

	Asociación	Resto	Total
Reactivo	8%	12%	10%
Cauto	31%	12%	20%
Dinámico	54%	47%	50%
Líder	8%	29%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 3) Por el contrario, sí que se puede afirmar que **el tamaño de la organización influye en el perfil de innovación**. La tendencia observada es que **cuanto mayor es el número de empleos, mayor es el perfil de innovación**, siendo las organizaciones grandes y muy grandes las que lideran el ranking de perfiles “Dinámico” y “Líder”.

Tabla 6.4. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según volumen de empleo

	Pequeña (15 o menos)	Mediana (16–75)	Grande (76 – 250)	Muy grande (> 250)	Total
Reactivo	33%	0%	0%	9%	10%
Cauto	33%	33%	14%	9%	20%
Dinámico	33%	50%	71%	45%	50%
Líder	0%	17%	14%	36%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 4) También se ha analizado si una mayor proporción de ingresos procedentes de la Administración pública puede estar influyendo en el perfil de innovación de las organizaciones del TSS. Para ello, se han tenido en cuenta aquellas organizaciones con ingresos superiores al 70% procedentes de la Administración (dependencia Alta / Muy alta). **Los resultados no son conclusivos, pero en las posiciones extremas, las organizaciones con mayor dependencia de la Administración pública presentan peores perfiles de innovación**, es decir, una mayor proporción de entidades con perfil “Reactivo” y una menor proporción de entidades con perfil “Líder”.

Tabla 6.5. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según dependencia pública por procedencia de ingresos

	Dependencia Baja/Media	Dependencia Alta / Muy alta	Total
Reactivo	0%	16%	10%
Cauto	27%	16%	20%
Dinámico	36%	58%	50%
Líder	36%	11%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 5) Se han observado diferentes tendencias respecto a la situación vital en la que se encuentra la organización. **Se aprecia un perfil de innovación más elevado en aquellas entidades predispuestas a continuar aumentando sus servicios, concretamente las situadas en los siguientes ciclos de vida (Proyecto a proyecto, Crecimiento y Expansión). Frente a ellas, situamos a las organizaciones maduras, en ciclos de Renovación y Consolidación, cuyo perfil de innovación resulta ligeramente inferior.**

Tabla 6.6. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según su ciclo de vida

	Con potencial de ampliación	Maduras	Total
Reactivo	0%	16%	10%
Cauto	27%	16%	20%
Dinámico	45%	53%	50%
Líder	27%	16%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 6) 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 respecto a las que optan por atender las necesidades de los grupos de interés externos (comunidad, Administraciones, donantes, medios de comunicación...) y las de los internos (familias, personas socias, empleadas, voluntarias...).**

Tabla 6.7. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según las motivaciones para innovar

	Priman las necesidades de las destinatarias finales (personas, familias, comunidades)	Priman los grupos de interés (internos-externos)	Total
Reactivo	8%	17%	10%
Cauto	17%	33%	20%
Dinámico	50%	50%	50%
Líder	25%	0%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 7) Finalmente, **los datos muestran que las organizaciones que no condicionan su actividad innovadora al comportamiento de sus financiadores principales ofrecen un perfil más innovador sobre quienes sí lo hacen** (pese a que esta influencia se valore prácticamente por igual entre las entidades participantes, como un condicionante favorable y negativo a la innovación).

Tabla 6.8. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según si los financiadores principales condicionan la actividad innovadora

	No condicionan	Sí condicionan	Total
Reactivo	0%	15%	10%
Cauto	30%	15%	20%
Dinámico	40%	55%	50%
Líder	30%	15%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- 8) Sin embargo, **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.**

Tabla 6.9. Perfil de innovación de las entidades de TSS de Euskadi según utilización de financiación externa para las actividades de I+D u otras actividades innovadoras en los últimos tres años

	No utilizan fuentes externas	Sí utilizan fuentes externas	Total
Reactivo	25%	5%	10%
Cauto	38%	14%	20%
Dinámico	38%	55%	50%
Líder	0%	27%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En resumen, las características de las entidades con perfil más innovador son las siguientes:

#### Características de las entidades con perfil más innovador

- Entidades que atienden a personas en riesgo de exclusión o en situación de vulnerabilidad.
- Entidades grandes y muy grandes en cuanto a volumen de empleo y recursos.
- Entidades con baja / media dependencia pública en cuanto a ingresos.
- Entidades que esperan aumentar sus servicios.
- Entidades donde priman las necesidades de las destinatarias finales.
- Entidades no condicionadas por los financiadores principales.
- Entidades que utilizan financiación externa.

## 6.1.2. Puntuaciones en clave de innovación sobre aspectos organizacionales

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.

Según los ámbitos de innovación recogidos en el Manual de Oslo (2005), la puntuación más elevada se alcanza en “**Innovación en bienes/servicios**” (65,47) y en “**Innovación en organización y personas**” (65,33) que incluye cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, decisiones estratégicas en las relaciones exteriores -clientes y proveedores-; gestión del conocimiento; los sistemas de gestión en la producción, suministro y en la gestión de la calidad..). **Se puede decir, por lo tanto, que son en estas dos áreas donde más se está innovando**. Le siguen, por este orden “**Estrategia y planificación**”, “**Capacidad de innovación** e “**Innovación en proceso**”, con puntuaciones entre 57,7 y 52,5. El ámbito que obtiene una puntuación inferior es **Innovación en mercado** (46,03), algo lógico si tenemos en cuenta que una parte importante de la actividad de estas organizaciones se relaciona con la Cartera de Servicios de la Administración Pública y con convenios plurianuales establecidos para la prestación de servicios.

Los resultados de la muestra de entidades del TSS analizadas respecto a las puntuaciones que obtiene el tejido empresarial son similares en cuanto a las puntuaciones globales, 56,50 frente a 57,47, del tejido empresarial; sin embargo, varían en algunos de los aspectos organizacionales. **El TSS obtiene puntuaciones mucho más elevadas en Innovación en organización y personas, mientras que las empresas puntúan más alto 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.

Tabla 6.10. Principales aspectos organizacionales de las entidades de TSS de Euskadi y del tejido empresarial

Principales aspectos organizacionales	TSS (media sobre 100)	Tejido Empresarial <sup>11</sup> (media sobre 100)	Diferencia
Estrategia y planificación	57,27	57,04	0,23
Capacidad de innovación	55,37	55,68	-0,31
Innovación en producto	65,47	70,08	-4,61
Innovación en proceso	52,53	55,58	-3,05
Innovación en organización y personas	65,33	53,90	11,43
Innovación en mercado	46,03	53,52	-7,49
<b>Total</b>	<b>56,50</b>	<b>57,47</b>	<b>-0,97</b>

<sup>11</sup> Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación” 2021.

El análisis de los **principales aspectos organizacionales** según el perfil innovador de las entidades del TSS arroja los siguientes resultados:

- **Perfil Reactivo:** teniendo en cuenta que solo se han registrado 3 casos con este perfil y, por lo tanto, las conclusiones deben tomarse como meras tendencias. Las puntuaciones en todos aspectos organizacionales analizado son bajas (todas por debajo de 25 puntos sobre 100). 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 han detectado 6 casos con este perfil. Su puntuación en todos los indicadores analizados sigue siendo baja, no superando en ningún caso los 47 puntos. Los aspectos organizacionales que logran la puntuación más elevada son: 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:** han sido 15 las organizaciones del TSS con este perfil. Sus puntuaciones más elevadas las registran la Innovación en producto (bienes y servicios) (74,7); en Organización y personas (69,3) y en Estrategia y planificación (65,7). Las empresas con perfil dinámico también destacan por la Innovación en productos (bienes y servicios).
- **Perfil Líder:** destacan en todos los ámbitos de innovación muy por encima del resto de perfiles. Vuelven a ser la Innovación en producto (bienes y servicios) (95,3) y la innovación en organización y personas (96,7) 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 que tienen un perfil Líder.

Tabla 6.11. Principales aspectos organizacionales de las entidades de TSS de Euskadi según perfil innovador

	Perfil Reactivo		Perfil Cautivo		Perfil Dinámico		Perfil Líder		Total	
	TSS	Empr.	TSS	Empr.	TSS	Empr.	TSS	Empr.	TSS	Empr.
Estrategia y planificación	18,7	13,50	36,5	32,58	65,7	61,77	76,3	88,13	57,3	57,04
Capacidad de innovación	14,7	11,50	38,5	35,41	58,7	59,96	84,3	82,25	55,4	55,68
Innovación en producto	14,3	13,40	38,0	51,71	74,7	76,25	95,3	91,98	65,5	70,08
Innovación en proceso	14,7	21,80	38,7	38,18	54,1	58,31	81,3	79,83	52,5	55,58
Innovación en organización y personas	20,0	21,50	46,7	36,20	69,3	55,70	96,7	80,56	65,3	53,90
Innovación en mercado	24,0	11,00	41,0	38,94	41,1	55,84	74,3	76,75	46,0	53,52
<b>Total</b>	<b>15,3</b>	<b>15,30</b>	<b>38,7</b>	<b>38,33</b>	<b>60,7</b>	<b>61,26</b>	<b>84,3</b>	<b>83,19</b>	<b>56,5</b>	<b>57,47</b>

Se ha realizado este mismo análisis de los principales aspectos organizacionales del Manual de Oslo en función del: tamaño de las organizaciones (pequeña, mediana, grande y muy grande) y del perfil de personas usuarias: (personas con discapacidad y personas mayores, por un lado, y personas en riesgo de exclusión y otros, por otro). **En ninguno de los cruces se han observado diferencias significativas entre los distintos estratos en cuanto a estrategias de innovación, más allá de que son las entidades más pequeñas quienes menos puntuación alcanzan en los seis indicadores.**

Tabla 6.12. Puntuaciones medias de los diferentes ejes de innovación según tamaño de las organizaciones del TSS

	Pequeña (15 o menos)	Mediana (16–75)	Grande (76 – 250)	Muy grande (> 250)	Total
Estrategia y planificación	44,83	52,67	65,57	61,27	57,27
Capacidad de innovación	32,83	62,50	58,00	62,09	55,37
Innovación en producto	23,83	73,67	73,29	78,73	65,47
Innovación en proceso	35,33	59,33	53,71	57,45	52,53
Innovación en organización y personas	53,33	70,00	68,57	67,27	65,33
Innovación en mercado	31,67	53,00	44,14	51,27	46,03
<b>Total</b>	<b>36,00</b>	<b>61,83</b>	<b>60,00</b>	<b>62,55</b>	<b>56,50</b>

Tabla 6.13. Puntuaciones medias de los diferentes ejes de innovación según perfil de personas usuarias

	Pers. con discapacidad y mayores	Personas en riesgo de exclusión y otros	Total
Estrategia y planificación	51,23	61,88	57,27
Capacidad de innovación	47,92	61,06	55,37
Innovación en producto	58,23	71,00	65,47
Innovación en proceso	44,92	58,35	52,53
Innovación en organización y personas	64,62	65,88	65,33
Innovación en mercado	39,85	50,76	46,03
<b>Total</b>	<b>49,62</b>	<b>61,76</b>	<b>56,50</b>

## 6.2. Factores condicionantes de la innovación: motivaciones, retos, barreras y oportunidades

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.
- 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.

## 6.2.1. Motivaciones para innovar

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 también señala motivos de orientación al cliente /mercado aunque no con tanta unanimidad.

Tabla 6.14. Motivaciones para innovar de las empresas del TSS y del tejido empresarial

Entidades TSS		Tejido empresarial <sup>12</sup>	
Responder a nuevas necesidades detectadas (de las personas, de la sociedad...)	93%	Mejorar la calidad de sus productos	58,7%
No quedarse atrás o "fuera de mercado" (ser competitiva)	90%	Introducirse en nuevos mercados	48,3%
Responder a la evolución de las necesidades de las personas destinatarias	77%	Aumentar la gama de productos	47,5%

## 6.2.2. Retos y Amenazas

Todas las entidades analizadas han identificado **retos y amenazas** 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.

<sup>12</sup> Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación" 2021.

- 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**<sup>13</sup> 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).

### 6.2.3. Barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades

**La obtención de recursos financieros es la principal barrera o dificultad que tienen las organizaciones del TSS de Euskadi para afrontar los retos o necesidades de innovación.** El 63% identifica las “Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas”; le siguen, la “Falta de financiación de fuentes exteriores privadas” mencionada por un 33% de las entidades, junto con la “Falta de financiación dentro de la propia organización o del sector” y la “Falta de personal cualificado dentro de la organización” (ambas señaladas por el 30% de las entidades).

<sup>13</sup> Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación” 2021.

Gráfico 6.1. Barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades (máximo 3 respuestas).



Las empresas participantes en el estudio de Innobasque “Acompañamiento a empresas en innovación 2021” coinciden con las entidades del TSS en la falta de acceso a instrumentos de financiación para innovar y en la “disponibilidad de personal en la empresa”; e incorporan dos nuevos aspectos referidos a la “Dificultad para conseguir personal cualificado” y la “Falta de conocimiento especializado”. 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” con el 44,8%, “Costes demasiado elevados” con el 35,8%, “Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas” con el 30,0% y “Demasiada competencia en el mercado” con el 29,7%.

Tabla 6.15. Comparativa de barreras o dificultades para afrontar estos retos o necesidades: Entidades del TSS, Empresas Innobasque y Encuesta de Innovación.

Entidades TSS	%	Empresas Innobasque (*)	%	Enc. Innovación Eustat (**)	%
Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas	63%	Financieras	48,70%	Existen otras prioridades dentro de su empresa	44,8
Falta de financiación de fuentes exteriores privadas	33%	Dificultad para conseguir personal cualificado	34,91%	Costes demasiado elevados	35,8
Falta de financiación dentro de la propia organización o del sector	30%	Disponibilidad de personal en la empresa	34,48%	Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas	30,0%
Falta de personal cualificado dentro de la organización	30%	Falta de conocimiento especializado	23,70%	Demasiada competencia en el mercado	29,7%

(\*) Fuente: Innobasque. Acompañamiento a empresas en innovación” 2021.

(\*\*) Fuente: Eustat. Encuesta de Innovación. 2020.

#### 6.2.4. Nuevos ámbitos de interés: Oportunidades

La mayoría de las organizaciones, concretamente, **el 73%, ha identificado diferentes ámbitos de interés que en este momento no se están trabajando y que podrían convertirse en elementos a desarrollar a través de la innovación** (nuevos bienes/servicios o procesos nuevos o significativamente mejorados). Se han organizado por tipos de servicios:

- **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.

## 6.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO tiene por objetivo presentar una visión global de la situación de innovadora de las organizaciones a modo de síntesis sobre los ámbitos analizados en capítulos anteriores y concretar las estrategias básicas que articulen las herramientas y recursos para mejorar la capacidad de innovadora del tercer sector social de Euskadi.

En este caso, y para simplificar el análisis, **se han organizado en base a dos grandes ejes:**

- **10 Palancas de Apoyo** que incluyen las *Fortalezas* (elementos diferenciadores respecto a otro tipo de organizaciones; ventajas, elementos destacados, recursos y capacidades y las *Oportunidades* (factores que suponen una ventaja competitiva para innovar: cambios sociales, normativa, tendencia...).
- **10 Puntos Críticos**, que contienen las *Debilidades* (aquellos puntos que colocan en una situación de desventaja a las organizaciones del TSS respecto a la competencia y que tienen que ver con los aspectos de mejora, críticas recibidas, imagen negativa...y las *Amenazas* (factores negativos que ponen en riesgo la capacidad y actividad innovadora: recursos externos, competidores que están creciendo en base a su innovación...).

## 10 Palancas de Apoyo

**1**

### Organizaciones con alta motivación y experiencia para emprender los procesos de innovación

En algunos casos, se trata de organizaciones con alta capacidad y perfil innovador. Son referentes del TSS y pueden ser un modelo de desarrollo para el resto de entidades. En estos casos, el denominador común es una dirección comprometida con la innovación, estructurada sobre modelos organizativos propios de las entidades del TSS, mucho más horizontales y con mayor participación de todas las categorías.

**2**

### Valores del personal (plantilla y equipos)

Generalmente, los equipos de trabajo son estables, dinámicos, generosos, conectados, experimentados... y están cualificados para detectar las necesidades de las personas con las que se trabaja, proponer modelos de intervención y generar nuevos proyectos.

**3**

### Gran tamaño de las entidades

El tamaño de las entidades es uno de los principales factores que inciden en el perfil innovador. Aquellas que presentan un gran tamaño en términos de empleo, actividad y recursos se ven favorecidas y tienen más posibilidades para desarrollar sus actividades innovadoras.

**4****Valor de la actividad de las organizaciones del Tercer Sector Social**

Las organizaciones del TSS presentan una serie de rasgos definitorios que son valorados de forma muy positiva por las personas usuarias, la Administración pública y la sociedad en general. Tienen un alto grado de eficiencia; con pocos recursos consiguen implementar nuevas formas de intervención. Además, han conseguido una amplia presencia territorial en casi todos los ámbitos de actuación. En muchos casos, se trata de servicios que forman parte de la cartera de Servicios de las Administraciones. Son ágiles, flexibles y con capacidad de adaptación a la hora de poner en marcha nuevos proyectos. Así lo están demostrando en la pandemia provocada por el Covid. Estos valores pueden favorecer la llegada de nuevas fuentes de financiación para desarrollar proyectos de innovación.

**5****Ajuste de la cartera de servicios a las demandas de la Administración y Reconocimiento**

Se trata, en la mayoría de los casos, de entidades bien posicionadas en el mercado. Tienen acceso a los diferentes niveles de la Administración Pública producto de la solvencia técnica y credibilidad alcanzada y del reconocimiento adquirido dentro del sector. La adaptación a los requisitos establecidos por las Administraciones (nuevos formatos, nueva normativa...) y el ajuste de la cartera de servicios a las nuevas demandas suponen una oportunidad para iniciar procesos de innovación.

**6****Experiencia en Alianzas y cooperación**

Las entidades participantes presentan un alto grado de cooperación con otras organizaciones del sector, aunque son menores las alianzas para la puesta en marcha de proyectos de I+D+i y las alianzas con empresas, Centros tecnológicos y centros de investigación. Además, tienen la oportunidad de poner en marcha modelos de servicios transferidos que son nuevos o que mejoran los que ya existen a través de las alianzas y la cooperación con organizaciones internacionales.

**7****Empoderamiento de la base social**

Los procesos de participación en la sociedad son cada vez más activos, más factibles y mejor vistos. Las organizaciones del TSS también están avanzando en esta tendencia y poniendo énfasis en la mayor participación y protagonismo de las personas atendidas (procesos de empoderamiento) y mayor intermediación con la comunidad.

**8****Marco social para seguir creciendo**

Se están produciendo cambios en la sociedad a través del debilitamiento del entorno familiar y la mayor demanda de recursos asistenciales derivados de la mayor esperanza de vida y de los colectivos más dependientes. En este contexto, las organizaciones del TSS siguen siendo el principal referente y tienen amplio margen de crecimiento.

**9**

### Desarrollo de nuevos ámbitos transversales

Existen determinados aspectos normativos que están impulsando el desarrollo de ejes transversales dentro de las organizaciones del TSS como pueden ser los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el desarrollo en profundidad de la perspectiva de género y de la igualdad... y otros a nivel de organización como es la protección de datos. Estos ejemplos son ámbitos donde poder poner en marcha actividades innovadoras a nivel de servicios o de procesos.

**10**

### El Covid 19 como oportunidad para avanzar en la digitalización

El Covid 19 está suponiendo una oportunidad para el TSS para avanzar en la digitalización. La pandemia está acelerando el uso de las nuevas tecnologías en cuestiones de atención, organización y comunicación. Estos recursos que recientemente parecían lejanos han llegado para quedarse y seguir desarrollándose.

## 10 Puntos Críticos

**1**

### Exigente carga de trabajo

La mayoría de profesionales trabajan con y para personas, lo que obliga a una alta implicación personal y profesional. El exceso de actividad, las respuestas urgentes, la falta de personal suficiente, el excesivo trabajo burocrático... limitan la capacidad para reflexionar sobre la innovación de forma sistemática. La innovación se sigue viendo como algo poco tangible, prescindible y que no ofrece resultados a corto plazo.

La actividad innovadora también puede reducirse cuando se trabaja con casos complejos que entorpecen su desarrollo; ya sea por su dificultad o por lo reducido de los recursos destinados. También resulta difícil sincronizar la oferta disponible con las opciones de atención que presenta la demanda, teniendo que optar por los servicios más básicos y urgentes.

**2**

### Falta de recursos para innovar y marco de financiación limitado

Los recursos para abordar de mejor forma los procesos de innovación son limitados y resultan insuficientes. Las entidades presentan limitaciones económicas para desarrollar mejor todos sus servicios. En algunos casos, hay dificultad para llevar a cabo todas las iniciativas planificadas y las ideas propuestas. Los costes elevados de la innovación resultan difícilmente asumibles por las organizaciones en lo referente a liberar a miembros del equipo o para poder contar con personal externo. Las vías de financiación también resultan escasas, complicadas y poco diversificadas. También puede ocurrir que los servicios prestados no exijan y, por lo tanto, no financien la puesta en marcha de actividades innovadoras.

**3****Dificultades en los equipos de trabajo para incorporar determinados perfiles**

Las características de algunos equipos de trabajo, más enfocados a la práctica y a las tareas que a la abstracción, pueden limitar los procesos de mejora e innovación. En algunos casos se debe a la falta de formación y cualificación y falta de personal experto en innovación. Asimismo, las entidades del TSS están teniendo dificultades para contratar determinados perfiles de profesionales mixtos (por ejemplo, educadores y manejo tecnológico) para desarrollar conocimiento interno. En otros casos, la innovación está muy personalizada y resulta difícil transferirla más allá de los equipos establecidos.

**4****Déficits del sistema de gobernanza y cultura de la organización**

Algunas organizaciones han presentado déficits en su sistema de gobernanza. Se encuentran en un tránsito hacia otro tipo de organización que ofrezca una estructura más sólida y ordenada; con una cultura de la organización más preparada para abordar proyectos innovadores. A veces, estos aspectos de mejora se han visto reflejados en entidades cuya forma jurídica todavía es el de una asociación.

**5****Organizaciones complejas**

En el caso de las organizaciones de gran tamaño, con alta diversificación de espacios, contextos, variedad de servicios, equipos y ubicaciones resulta más complicado escalar proyectos de pilotaje y actividades innovadoras. El conocimiento crítico para la organización no está definido para poder transferirse.

**6****Alta dependencia con la Administración Pública**

La dependencia económica con la Administración Pública es, en todos los casos, muy elevada, lo que aumenta el nivel de incertidumbre y condiciona la apuesta por nuevos retos. Esta mayor dependencia es más habitual en negocios maduros, servicios continuistas, entidades donde prima responder a las necesidades de la Administración. Todo ello, puede condicionar la capacidad de las organizaciones para poner en marcha procesos innovadores.

**7****Reducido tamaño de la entidad**

En otros casos, el reducido tamaño de las entidades dificulta el desarrollo de algunos proyectos innovadores y ambiciosos. Es necesario tener en cuenta que más del 70% de las organizaciones del TSS tienen menos de 10 empleos. Opciones como facilitar la ampliación de equipos, incrementar la base social o el voluntariado y crear redes con otras entidades del TSS pueden ser elementos facilitadores.

**8****Crisis económica**

La situación coyuntural actual del mercado está marcada por la incertidumbre y por la crisis económica. Lo cual está afectando a determinados sectores (industrial, textil...) que tienen su impacto negativo en los Centros Especiales de Empleo y empresas de inserción que reducen su gasto en I+D+i. La crisis también está afectando a los recursos disponibles para abordar nuevos proyectos.

**9****Entrada de nuevos competidores**

Las organizaciones se mueven en un mercado cada vez más incierto. Durante los últimos años se han incorporado a la gestión de servicios públicos importantes empresas privadas con tarifas por servicio más reducidas en base a una menor calidad del empleo ofrecido. Esto ha provocado un mayor ajuste de los precios públicos y reduce el margen para la innovación y la experimentación. El contexto no es favorable porque el sistema obliga a competir entre las organizaciones para sobrevivir, lo que dificulta la generación de colaboraciones y de proyectos en común. Otra desventaja del TSS es que las empresas se mueven de forma más rápida y eficiente para llevar a cabo inversiones tecnológicas, sobre todo, cuando prevén un mayor beneficio en base a una reducción de costes y mejora de los procesos (cuentan con economías de escala no alcanzables por el TSS).

**10****Debilitamiento del movimiento asociativo**

El debilitamiento del movimiento asociativo está provocando la falta de relevo generacional de la parte asociativa de las organizaciones y de sus juntas directivas, más reticentes a los cambios; y con ello, la entrada de nuevos activos con ideas renovadas y con mayor capacidad para liderar acciones innovadoras.