

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL DESDE LA INNOVACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

TRABAJO FIN DE MÁSTER

*Propuesta de un modelo de autoevaluación para
empresas vascas en proyectos de innovación social*

Autor: Aitor Pecharromán Campo

Directora: Dra. Leire San José Ruíz de Aguirre

En Bilbao, a 23 de septiembre de 2019

PALABRAS CLAVE

Innovación social, Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Autoevaluación, Innovación abierta, Co-creación, Innovación de producto, Diseño de modelo

RESUMEN

Las innovaciones sociales son un fenómeno que en los últimos años están adquiriendo importancia y visualización en nuestra sociedad debido a los cambios de mentalidad que están aconteciendo en la misma, esto se ve reflejado en la estrategia de crecimiento inteligente, sostenible e integrador de Europa 2020 en donde se han fijado objetivos muy ambiciosos, tales como, el aumento de la tasa de empleo al 75%, reducción del abandono escolar por debajo del 10% y la pobreza a 20 millones de personas (todas estas directamente relacionadas al ámbito social) (Comisión Europea, 2013). Modelos de negocio como los de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) consiguen que las empresas tengan más implicación en este tipo de ámbitos y su importancia se está viendo agravada gracias al buen impacto que generan a nuestra sociedad en general. Una de las tres patas de la RSE es la pata social, en la cual las actuaciones de las empresas buscan una sostenibilidad social, esto es, lograr un bienestar global para el presente y las futuras generaciones. Dentro de esta rama se encuentran las innovaciones sociales, o soluciones nuevas y/o mejores para los problemas sociales y medioambientales de la actualidad. Son muchas las empresas que siguiendo este esquema de economía social (en la CAPV, el 6,3% del empleo lo generan estas empresas y aportan un 4,3% del VAB a la economía vasca) (Innobasque, 2011) han puesto en marcha diferentes proyectos de innovación social que buscan cumplir con los requisitos mencionados en este apartado. Sin embargo, la medición de este tipo de proyectos se ha convertido en una tarea muy complicada debido a todas las funcionalidades intangibles y valoraciones subjetivas que pueden llegar a tener, además de que existen factores como el momento y el lugar, que pueden hacer variar esta valoración drásticamente. Es propósito de este trabajo de investigación, generar una propuesta de modelo de autoevaluación para las empresas vascas con el fin de obtener una valoración numérica de su proyecto de innovación social, para que estas conozcan su situación y puedan mejorar en el mismo o futuros proyectos, dado que todo lo cuantificable es susceptible a mejorar.

HITZ GAKOAK

Gizarte berrikuntza, Enpresen Gizarte Erantzukizuna, Iraunkortasuna, Autoebaluazioa, Berrikuntza irekia, Sorkuntza elkarra, Produktuen berrikuntza, Ereduaren diseinua

LABURPENA

Berrikuntza sozialak azken urteotan gure gizartean garrantzia eta ikusmena eskuratzen ari den fenomenoak dira, bertan gertatzen ari diren mentalitate aldaketak direla eta, hau Europa 2020ko hazkunde smart, iraunkorra eta inklusiboa estrategian islatzen da, helburu oso handinahiak zehaztuz, hala nola enplegu-tasa %75era igotzea, eskolatik %10etik beherako beherakada gertatzea eta pobrezia 20 milioi pertsonarentzat (guztiak arlo sozialarekin zuzenean lotuta) (Batzordea Europarra, 2013). Enpresen Erantzukizun Soziala (EGE) bezalako negozio-ereduek ziurtatzen dute enpresek mota honetako alorretan inplikazio handiagoa edukitzea eta haien garrantzia handitzen hari da gizartean orokorrean sortzen dituzten eragin onei esker. EGEren hiru hanketako bat gizartearen hanka da, non, enpresen ekintzek iraunkortasun soziala bilatzen dute, hau da, egungo eta etorkizuneko belaunaldientzako ongizate globala lortzeko. Adar honen barnean gizarte berrikuntzak daude, edo gaur egungo arazo sozial eta ingurumenekoei aurre egiteko irtenbide berria eta/edo hobetoak lortzea. Gizarte ekonomiaren eskema hau jarraitzen duten enpresa asko daude (EAEn enpleguaren %6,3 enpresa horiek sortzen dute eta BEGko %4,3 ematen diote euskal ekonomiari) (Innobasque, 2011) abian jarri dituzte atal honetan aipatutako baldintzak bete nahi dituzten berrikuntza sozialeko proiektu desberdinak. Hala ere, proiektu mota hauen neurketa zeregin oso zail batean bihurtu da, izan ditzaketen funtzionalitate ukiezinak eta ebaluazio subjektibo guztiak direla eta, hala, denbora eta lekuak bezalako faktoreak sortu ditzaketen balorazio aldaketa izugarrien erruz. Ikerketa honen helburua da autoebaluazio eredu proposamen bat sortzea, euskal enpresei beren gizarte berrikuntzako proiektuentzako zenbakizko ebaluazioa lortze arren, euren egoera hobeto ezagutzeko eta beraien etorkizuneko proiektuetan hobekuntzak lortzeko, kuantifikagarria dena, hobegarria izan daitekelako.

KEYWORDS

Social innovation, Business Social Responsibility, Sustainability, Self-evaluation, Open innovation, Co-creation, Product innovation, Model design

ABSTRACT

Social innovations are a phenomenon that in recent years are gaining importance and visualization in our society due to the changes in mentality that are happening in it, this is reflected in the smart, sustainable and inclusive growth strategy of Europe 2020 in where very ambitious objectives have been set, such as the increase in the employment rate to 75%, dropping out of school drop below 10% and poverty to 20 million people (all directly related to the social sphere) (Commission European, 2013). Business models such as Business Social Responsibility (BSR) ensure that companies have more involvement in this type of fields and their importance is being aggravated thanks to the good impact they generate to our society in general. One of the three legs of BSR is the

social leg, in which the actions of companies seek social sustainability, that is, to achieve global well-being for the present and future generations. Within this branch are the social innovations, or new and/or better solutions for the social and environmental problems of today. There are many companies that following this scheme of social economy (in the Basque Country, 6,3% of employment is generated by these companies and provide 4,3% of the GVA to the Basque economy) (Innobasque, 2011) have launched different social innovation projects that seek to meet the requirements mentioned in this section. However, the measurement of these types of projects has become a very complicated task due to all the intangible functionalities and subjective assessments that they may have, in addition to the fact that there are factors such as time and place, which can vary this assessment drastically. It is the purpose of this research work, to generate a proposal for a self-evaluation model for Basque companies in order to obtain a numerical assessment of their social innovation project, so that they could know their situation and improve on the same or future projects, since everything quantifiable is susceptible to improvement.

MOTIVOS PERSONALES PARA LA SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL TEMA

Desde nuestros primeros días en el colegio, uno de los temas más tratados en nuestra educación ha sido el de la concienciación con la sociedad y nuestro ecosistema. En mi caso, ejemplo de esto pudimos verlo cuando tanto en el colegio como en el instituto realizábamos recogidas de comida para los más desfavorecidos o los propios alumnos tomaron la iniciativa de crear un ONG dentro del instituto para dar clases particulares a los alumnos que lo necesitasen y no dispusieran de los recursos económicos suficientes. Problemas de primer nivel mundial como el cambio climático o la pobreza son diariamente comentados en distintos medios de comunicación, y es por ello por lo que desde pequeños tratan de involucrarnos ciertos valores de solidaridad y empatía para que cuando sea posible, podamos aportar nuestro granito de arena en tratar de buscar una solución a estos problemas. Desde esta idea partiremos con nuestro proyecto, el cual siempre mantendrá a un enfoque social y medioambiental que serán la base por la que comenzaremos con nuestra investigación.

Personalmente, siempre he sentido interés hacia estos temas y cuando me ha sido posible he tratado de colaborar con los mismos, mediante donaciones alimentarias y económicas o voluntariados en ONGs... y es por ello por lo que desde un principio tuve claro que este trabajo de investigación quería que tuviese un enfoque social que de alguna forma pudiese servir para poder hacer de este mundo un lugar mejor. A todo esto, se sumó mi incorporación laboral a Bogan S. Coop., una agrupación empresarial de cooperativas de iniciativa social sin ánimo de lucro implicadas en el desarrollo de la comunidad que opera en el ámbito de la intervención social trabajando en la puesta en marcha de propuestas innovadoras y en la gestión de servicios de calidad orientados a la superación de las necesidades sociales de personas y colectivos en situación de dificultad.

Teniendo en cuenta que la Innovación es uno de los pilares en torno a los que ha girado el Máster y las propuestas claras de innovación social que presenta Bogan S. Coop. en los servicios que ofrece, tuve claro desde un primer momento que este proyecto de investigación giraría entorno a este fenómeno que además hoy en día se encuentra en estado de crecimiento dado que las innovaciones pueden ser consideradas como una de las fuerzas que impulsan ininterrumpidamente la evolución en nuestra sociedad (Marins & Anlló, 2012). Sin embargo, las innovaciones sociales siendo un tema relativamente reciente, no cuentan con el mismo apoyo por parte de las empresas como lo pueden tener las innovaciones tecnológicas. Es por ello, que en este proyecto de investigación trataremos de generar una herramienta que impulse y ayude al crecimiento de las innovaciones sociales.

Con ese fin, las innovaciones sociales que analizaremos, serán aquellas que cumplan con los tres aspectos primordiales de toda innovación social: la idea de globalidad; una apuesta por valores sociales concretos; y una visión de proceso,

proporcionando insumos para tomar decisiones de mejora (López Vélez, 2016). Todas ellas estarán ligadas al mundo empresarial, esto es, serán innovaciones sociales generadas por los propios proyectos que lleven a cabo las empresas en cuestión, y no se valorarán innovaciones que se hayan generado por fortuna o sin intención de ello, dado que estas aparecen en cualquier momento y circunstancia, y su proceso es muy distinto al de un proyecto de innovación social, porque este pasa por una serie de fases de desarrollo, haciendo muy difícil homogenizar el análisis de estas dos modalidades de innovación social debido a las discrepancias durante su creación.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	10
2.1	Objetivo general	10
2.2	Objetivos específicos	11
2.3	Metodología	11
2.4	Estructura	14
3.	MARCO TEÓRICO	16
3.1	Innovación	16
3.1.1	¿Qué es la innovación?.....	16
3.1.2	Tipos de innovación.....	17
3.2	Innovación social	19
3.2.1	¿Qué es la innovación social?	19
3.2.2	Evolución de la innovación social	20
3.2.3	Etapas de los proyectos de innovación social	21
3.2.4	Innovación abierta	28
4.	ESTUDIO EMPÍRICO I.....	30
4.1	Entrevistas en profundidad	30
4.1.1	Realización de la estructura de preguntas de las entrevistas	30
4.1.2	Selección de los/as expertos/as.....	31
5.	DISCUSIÓN I	34
5.1	Resultados para acotar la definición	34
5.2	Resultados para el cuestionario	36
6.	ESTUDIO EMPÍRICO II.....	46
6.1	Estudio de caso	46
7.	DISCUSIÓN II	47
7.1	Resultados del cuestionario	47
8.	CONCLUSIONES.....	49
9.	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
9.1	Limitaciones.....	51
9.2	Futuras líneas de investigación	51
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	53
11.	ANEXOS.....	59

11.1	Entrevistas	59
11.1.1	¿Qué son las entrevistas?	59
11.1.2	Tipos de entrevistas	59
11.1.3	¿Qué son las entrevistas en profundidad?	60
11.2	Estructura y preguntas de las entrevistas en profundidad	61
11.3	Documento utilizado en la primera entrevista	63
11.4	Documento completo final	64
11.5	Entrevistas en profundidad	66
11.6	Cuestionario propuesto para el estudio empírico	125
11.7	Gazteon Sarelan	133
11.8	Cuestionario relleno por Bogan S. Coop.	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Ficha Técnica	13
Tabla 2.	Resumen de las etapas en proyectos de innovación social	27
Tabla 3.	Características principales nuestros/as expertos/as	33
Tabla 4.	Resumen de los resultados del cuestionario	47
Tabla 5.	Preguntas e ideas para las entrevistas	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Resumen metodología	13
Figura 2.	Ejemplo de Innovación de Producto (Evolución del ratón inalámbrico)	17
Figura 3.	Ejemplo de Innovación de Proceso (Amazon GO)	17
Figura 4.	Ejemplo de Innovación Comercial (Diseño de las latas de Coca-Cola)	18
Figura 5.	Ejemplo de Innovación Organizativa (Videoconferencias)	18
Figura 6.	Etapas de (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010)	25
Figura 7.	Resumen de los resultados para acotar definición	35
Figura 8.	Relación de los criterios	45
Figura 9.	Clasificación de tipos de entrevistas según Pinto & Grawitz (1965)	60

1. INTRODUCCIÓN

El término “social” proviene de la sociología. Émile Durkheim fue uno de los primeros investigadores que trato de definir esta ciencia en su obra *Las reglas del método sociológico* (Durkheim, 1895) en donde definió la sociología mediante hechos sociales. Los hechos sociales agrupan todas las ideas y comportamientos de todos los grupos sociales (conjunto de individuos que comparten un objetivo e interactúan entre sí) y los divide en tres tipos:

- Morfológicos: Mantiene el orden y la estructura en la sociedad, dando lugar a que todos los individuos participen de sus distintos ambientes.
- Instituciones: Parte de la vida en la sociedad a la que pertenece, ya que forma parte integral de la misma.
- Corrientes de opinión: Puede ser una tendencia o una moda relativamente pasajeras, o bien que no tiene una fuerza constante, sino que ésta depende de la época en la que se manifieste.

En definitiva, un hecho social define las formas de obrar, sentir, vivir... de cada individuo y el propio Durkheim enfatiza mucho en el tema cultural, ya que, según este, estos moldean a los sujetos y les predisponen a comportarse y pensar de una determinada manera, es decir, según aquellos elementos culturales que el sujeto interiorizó en su proceso de socialización, actuará de una forma u otra.

Hoy en día, sin embargo, en muchas ocasiones nos referimos al término social como unidad de enfoque hacia lo humano, como sucede en la palabra innovación social. El problema viene cuando la innovación social se percibe como un “término que a casi todos les gusta, pero nadie sabe con certeza qué significa” (Pol & Ville, 2009, p. 881). En Europa se ha tratado de dar un significado e importancia a este fenómeno y es por ello que en el año 2006 The Young Foundation lideró la creación de la red internacional “Social Innovation Exchange” y publicó “Social Silicon Valleys” (The Young Foundation, 2016) en donde se definió la innovación social como “ideas que funcionan” y se ponían diferentes ejemplo de esto, como universidades a distancia o los software de ordenador libres. Sin embargo, no fue hasta el año 2010 cuando se publicó “The Open Book of Social Innovation” (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010) que la Comisión Europea se apropió de la definición e ideas que aparecían en él (y que analizaremos más adelante) y puso en marcha programas como Horizonte 2020 que ofrece la posibilidad de tener un mejor acceso a fondos europeos (Idoiaga, 2017).

Visto el empuje que están teniendo las innovaciones sociales, en este trabajo de investigación trataremos de buscar la definición que mejor se adapte y buscaremos la manera de analizar este fenómeno mediante un análisis cualitativo que nos proporcionará una herramienta con la que las empresas podrán trabajar para poder medir y evolucionar en los proyectos de innovación social que hayan, estén o vayan a realizar.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 Objetivo general

Las innovaciones sociales son un fenómeno que en los últimos años están adquiriendo una importancia muy alta dentro de las empresas y del mundo en general, ya que al fin y al cabo, los resultados de estas se encuentran en nuestro entorno (Mulgan et al., 2007). Por ello, muchísimos gobiernos y entidades públicas deciden entregar ayudas y subvenciones a muchísimas empresas para promover el desarrollo de este tipo de innovaciones, siendo su valoración cuantitativa un gran problema a resolver, puesto que el proceso de innovación social sigue siendo poco estudiado (Mulgan, 2006). “Medir la innovación es una actividad crucial si se quiere que las políticas de innovación (tan en boca en los últimos años), sean efectivas” (Marins & Anlló, 2012, p. 1), por lo que a día de hoy generar una herramienta la cual permita evaluar innovaciones parece de vital importancia en nuestro entorno. En este sentido nuestro objetivo en este proyecto de investigación será la elaboración de un modelo de autoevaluación el cual servirá para medir las innovaciones sociales y será regido por unos principios de objetividad (medición objetiva), prudencia (uso prudente), honestidad (uso responsable de la autoevaluación) y mejora continua (es susceptible de mejorar), que deberán tener en cuenta todas las empresas a la hora de completar el cuestionario.

Sin embargo, dependiendo del lugar y el momento, las innovaciones sociales pueden variar significativamente. Esto se ve reflejado en el infinito número de trabajos realizados por diferentes entidades, centrados específicamente en la innovación social dentro de su país y no visualizándola de forma genérica, como los de la Universidad de Stanford en los Estados Unidos (2000), Toronto Canadá (2004), Londres (2005), Países Bajos (2006), Australia (2008) (Howlady & Schwarz, 2010), por lo que este proyecto estará centrado exclusivamente en entidades vascas o que cooperen dentro del territorio.

Además de esto, cuando tratamos de medir las innovaciones sociales, estamos midiendo los puntos de vista desde diferentes perspectivas ya que cada entidad entiende la innovación social a su manera dada su subjetividad, y un proyecto medido desde nuestra perspectiva y desde la de un tercer agente puedo obtener unos resultados muy dispares que generan confusión a la hora de comprender la funcionalidad de la herramienta. Teniendo este problema en cuenta, hay que resaltar que en un proceso de innovación social, es la empresa que lo lleva a cabo la que más información y comprensión tiene del mismo, por lo que una herramienta de medición basada en la autoevaluación puede ser una buena solución dado que una reflexión por parte de las entidades es una tarea imprescindible que nos debe llevar a la identificación de problemas potencialmente significativos de nuestra práctica (Alcaraz, 2006) ergo podremos ver en qué situación estamos y de esta forma ver en qué hemos de mejorar para evitar estos problemas en futuras investigaciones. Para ello, el modelo que propondremos tendrá una estructura de cuestionario con escala Likert de donde los

ítems serán obtenidos mediante un estudio cualitativo de entrevistas en profundidad con expertos/as en la materia.

2.2 Objetivos específicos

Partiendo de la base que hemos comentado anteriormente sobre los dispares que son las innovaciones sociales entre si (las hay de distintos tipos y puede ser que el modelo planteado sea de gran ayuda para un tipo de innovaciones y quizás no tanto para otro tipo de estas) y con el objetivo de abarcar el mayor número de innovaciones sociales posibles, se plantean las siguientes cuestiones a abordar, la cuales complementaran el objetivo principal argumentado en el punto anterior:

- Determinar las características principales de los proyectos de innovación social
- Determinar si la tipología de la innovación social afecta en el análisis del modelo
- Determinar si la fase en la que se encuentra el proyecto de innovación social afecta en el análisis del modelo

2.3 Metodología

La metodología utilizada para la realización del proyecto será analítico-sintética, entendiendo esta metodología de la siguiente forma:

La metodología analítico-sintética estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Estos métodos corresponden a géneros de raciocinio o sea la inducción y la deducción.

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, del griego análisis-descomposición, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto, el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revista parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.

El método sintético se refiere a la síntesis se las cosas o de los fenómenos; la palabra síntesis, del griego synthesis, significa composición de un todo mediante la unión de sus partes, el método sintético, por lo tanto, es aquel que procede de lo simple a lo complejo, donde las partes simples que se separaron en el análisis, una vez revesadas, ahora son integradas por la síntesis (entiéndase todos los datos, hechos o elementos que intervienen en un fenómeno), definiendo qué relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo

(Raúl, 2009, p. 1).

Se comenzará con un análisis cualitativo utilizando la metodología de entrevistas en profundidad a diferentes expertos/as en la materia. Dado que el proyecto está centrado en empresas vascas y de este entorno, las entrevistas también serán a expertos/as del propio territorio, pero estos procederán de distintos orígenes sectoriales

- Universidad (tanto profesorado como doctorandos/as)
- Empresas (tanto público como privadas) (tanto sin ánimo de lucro como con ánimo de lucro)

Una vez realicemos estas entrevistas procederemos al análisis y posterior evaluación de los resultados con el fin de crear un modelo en el que se abordarán las funciones y características principales a medir dentro de las innovaciones sociales. Este modelo estará focalizado en la medición en base a unos criterios que se asignarán mediante los resultados obtenidos a través de las propias entrevistas y fruto de un previo análisis exhaustivo de la bibliografía.

La creación de toda innovación (en este caso la social), avanza por una serie de fases durante su creación. Dentro de cada fase, existen diferentes criterios los cuales, en caso de poder obtener una medición de estos, podremos llegar a conocer el estado e importancia de cada innovación social dependiendo en qué momento de vida se encuentra.

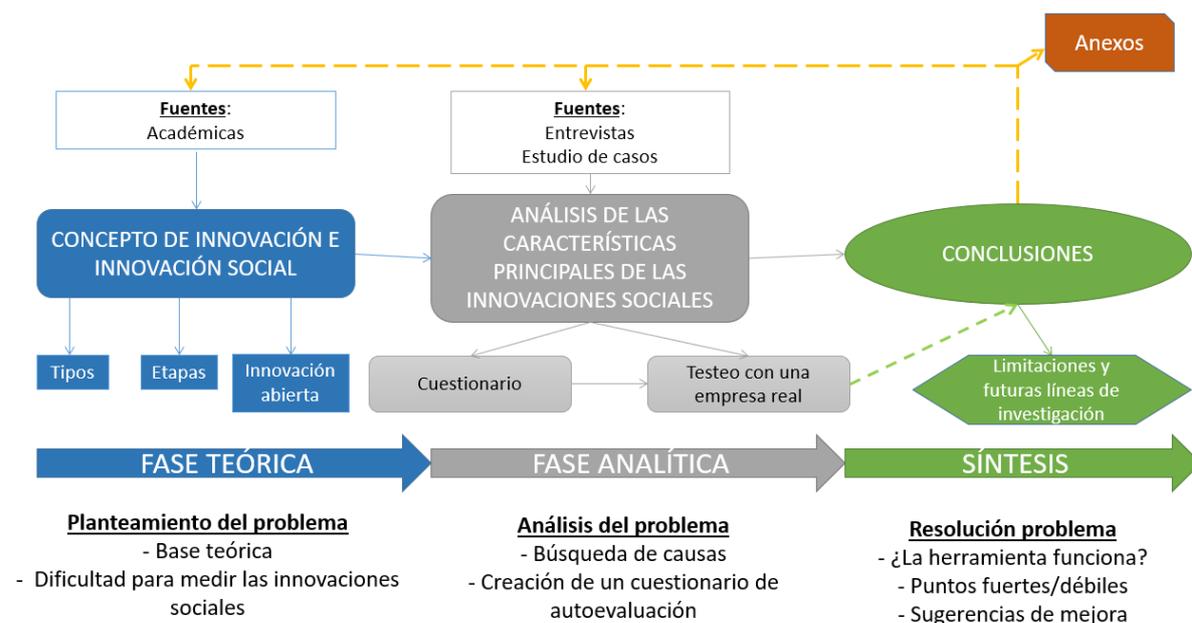
La medición de estos criterios la realizaremos mediante un cuestionario al ítem que responderán las empresas sobre sus propios proyectos de innovación social. Estos ítems serán generados a partir de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y del análisis bibliográfico, con el fin de lograr un cuestionario lo más compacto y completo posible.

Una vez obtengamos el cuestionario final procederemos a realizar un análisis experimental basándonos en un estudio de caso, en la que una empresa real testeara la herramienta con el fin de comprobar su utilidades y funcionamientos. Esta entidad será Bogan S. Coop. de Iniciativa Social, una sociedad cooperativa de segundo grado sin ánimo de lucro, con domicilio fiscal en Bilbao y cuya actividad principal son la prestación de servicios sociales en diferentes territorios de la CAPV. Esta cooperativa cumple la función de agrupar en un mismo paraguas diferentes instituciones (cooperativas de primer grado, cooperativas mixtas...) con el objetivo de obtener un grupo empresarial en donde todas las instituciones trabajen de manera ordenada y conjunta para poder ofrecer el mejor servicio posible para los clientes de la entidad.

En la siguiente figura podemos observar un resumen esquemático de todo el proceso metodológico que llevaremos a cabo en nuestra investigación. Comenzaremos con la fase teórica en donde realizaremos un análisis exhaustivo de la bibliografía para conocer el estado actual del tema, a continuación, pasaremos a la fase analítica en donde realizaremos dos estudios, uno basado en entrevistas para la realización del

cuestionario que posteriormente testaremos en un segundo estudio basado en un estudio de caso y finalmente obtendremos una síntesis en forma de conclusiones que serán los resultados de nuestra investigación (véase el punto 2.4 Estructura para un análisis más holgado del proceso metodológico de nuestra investigación).

Figura 1. Resumen metodología



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Ficha Técnica

La ficha técnica que mostraremos a continuación se trata de una herramienta que pretende resumir los principales aspectos metodológicos de nuestro proyecto de investigación. Su objetivo es facilitar la comprensión de todos los elementos que se vinculan con la realización de este proyecto.

Propósito de investigación	Elaboración de un modelo de autoevaluación el cual servirá para medir las innovaciones sociales y será regido por unos principios de objetividad (medición objetiva), prudencia (uso prudente), honestidad (uso responsable de la autoevaluación) y mejora continua (es susceptible de mejorar), que deberán tener en cuenta todas las empresas a la hora de completar el cuestionario.
Metodología de investigación	Estudio de caso contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio exploratorio e ilustrativo.

Unidad de análisis	Empresas vascas con equipos de innovación social.
Ámbito geográfico	País Vasco.
Universo	Empresas vascas que realicen proyectos de innovación social.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística)
Muestra	Bogan S. Coop. como muestra para realizar el estudio de caso, pero adaptable a todas las entidades que cumplan los requisitos necesarios. Se explicitarían las entidades estudiadas (número limitado de casos).
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas pero semiestructuradas; presencial y vía Skype. Observación directa. Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<u>Interna</u> : documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real. <u>Externa</u> : publicaciones especializadas, bases de datos WOS y SCOPUS, Google Académico, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.
Informadores clave	Responsables de los proyectos de innovación social de las empresas utilizadas como muestra.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo.
Enfoque científico	Proceso deductivo.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico - interpretativa y contextual).
Fecha de realización	Febrero de 2019 – Setiembre de 2019

Fuente: Elaboración propia

2.4 Estructura

Una vez conocidos los objetivos y la metodología que utilizaremos para la realización de este proyecto de investigación, hemos creído conveniente estructurar el trabajo de la siguiente manera, con el fin de que su seguimiento y lectura sea los más comprensibles posible; en primer lugar procederemos a realizar un marco teórico en donde

realizaremos un análisis exhaustivo de la bibliografía para conocer el estado actual del tema, haciendo hincapié en buscar una definición lo más objetiva posible para el término tanto de innovación como de innovación social y analizaremos de forma breve la evolución que ha tenido a lo largo de la historia. Además de estos, analizaremos las características principales que deberían tener los proyectos e innovación social para ser entendidos como tal. Una vez hayamos finalizado con el marco teórico, procederemos a realizar nuestro primer estudio empírico, en donde abordaremos el análisis cualitativo de este proyecto de investigación, esto es, las entrevistas en profundidad. Realizaremos diferentes entrevistas a distintos/as expertos/as en la materia, los/las cuales nos ayudarán en la creación del cuestionario que deberán rellenar las empresas para poder medir sus proyectos de innovación social. Los resultados obtenidos los analizaremos en el apartado de Discusión I. Después de realizar este primer estudio empírico, realizaremos un segundo estudio una vez obtengamos el cuestionario final donde procederemos a testear el mismo. Para ello, contaremos con la ayuda de Bogan S. Coop. una entidad vasca de iniciativa social sin ánimo de lucro la cual lleva a cabo diferentes proyectos de innovación social y se ha prestado voluntaria para rellenar el cuestionario tomando uno de estos como ejemplo. Una vez obtengamos unos resultados, procederemos al análisis de estos para comprobar la funcionalidad y utilidad de este. Estos se harán en el apartado de Discusión II. Habiendo analizado los resultados, obtendremos unas conclusiones que pueden coincidir o no con lo planteado al inicio del proyecto, estas las recogeremos en este apartado. Sin embargo, todo proyecto de investigación tiene unas limitaciones las cuales hay que resaltar dado que conociendo nuestras limitaciones y trabajando con ellas es la manera de obtener un resultado óptimo. Además de esto, cuanto más investigamos más nos damos cuenta de que falta por investigar, por lo que resaltar futuras líneas de investigación que puedan llevarse a cabo en futuros proyectos es importante puesto que pueden servir para complementar este mismo proyecto que estamos llevando a cabo. Además, y como bien hemos comentado en el marco teórico, en todo trabajo de investigación debe llevarse a cabo un análisis extenso de la bibliografía para conocer el estado actual del tema que estamos trabajando. Todos los artículos, libros, informes... que utilicemos en la investigación irán en el apartado de Bibliografía. Finalmente, toda aquella información útil y de ayuda para la comprensión de la investigación que no esté relacionada con ninguno de los apartados anteriores, la añadiremos en los Anexos con el fin de complementar la investigación en la mayor medida posible.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Innovación

3.1.1 ¿Qué es la innovación?

Dentro de la innovación social, en primera instancia, tenemos la palabra innovación la cual creemos que es importante entender su significado, porque en ella reside la base para la realización de esta investigación dado que un consenso sobre la definición de innovación ofrece un camino para la identificación de la innovación dentro de las organizaciones y los países (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). “Las primeras acepciones del término “innovación” sólo se referían a la innovación tecnológica y de procesos. Además, estaban centradas en el sector manufacturero, típicamente industrial” (Echevarría, 2008, p. 1). Sin embargo, este término a lo largo de los años ha ido evolucionando y variando, puesto que en cada contexto y época ha ido adquiriendo nuevos puntos de vista que han ido aumentando y mejorando todo lo que abarca la palabra “innovación”. La Real Academia Española (RAE) la define de la siguiente manera “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (ASALE, s. f.). Sin embargo, en nuestra opinión esta definición se queda un poco corta a la hora de definir la cantidad de diferentes aspectos (muchos de estos además subjetivos y difíciles de definir) que engloba la palabra innovación. Diferentes autores y organizaciones a lo largo de los años han ido exponiendo sus definiciones para este término con un nivel de detalle, en nuestra opinión, más logrado que el citado anteriormente;

Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005, p. 49)

Otra definición podría ser la siguiente;

La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. (Comisión Europea, 1995, p. 4)

Como podemos observar en todas estas definiciones, pese a tener significados distintos poseen varias ideas en común; productos (bienes o servicios) o similares, nuevo o mejorado que aporte algo no obtenido hasta ese entonces. La innovación es sinónimo del cambio (Pere & Pasola, 2003) y el cambio está relacionado con la competitividad (Treviño, 2002) por lo que una empresa innovadora es susceptible a sobrevivir en el tiempo, y es por esto que hoy en día son las empresas los principales agentes de innovación (Treviño, 2002).

3.1.2 Tipos de innovación

Siguiendo el hilo de lo dicho anteriormente, muchas empresas han llevado a cabo diferentes proyectos de innovación, con el fin de lograr los objetivos mencionados. Estos proyectos, son procesos en los cuales partiendo desde una base y pasando por diferentes fases, una empresa obtiene un resultado innovador el cual puede introducir en el mercado. Sin embargo, este resultado no siempre es un bien o servicio, existen diferentes tipos de innovaciones dependiendo de las características de la innovación. Teniendo esto en cuenta, existe un libro publicado por (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005, pp. 51-55), denominado el Manual de Oslo que en su tercera edición distinguió los tipos de innovaciones en la siguiente clasificación:

- **Innovación de producto:** Es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales.

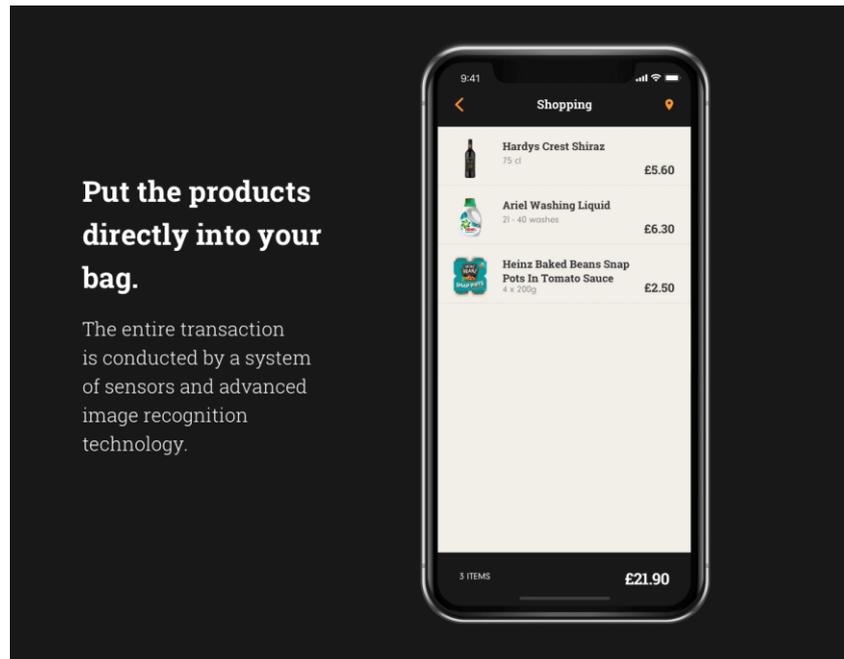
Figura 2. Ejemplo de Innovación de Producto (Evolución del ratón inalámbrico)



Fuente: Creative Commons. Recuperado de: <https://search.creativecommons.org/photos/88470dec-a314-43d0-9d70-137d901776f5>

- **Innovación de proceso:** Es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software.

Figura 3. Ejemplo de Innovación de Proceso (Amazon GO)



Fuente: Creative Commons. Recuperado de: <https://search.creativecommons.org/photos/ebf76fe5-91e8-48a0-96b2-3fb070a9016b>

- **Innovación comercial:** Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio.

Figura 4. Ejemplo de Innovación Comercial (Diseño de las latas de Coca-Cola)



Fuente: [Fotografía de Imanol Gabarain]. (Urnieta. 2013.)

- **Innovación organizativa:** Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

Figura 5. Ejemplo de Innovación Organizativa (Videoconferencias)



Fuente: Creative Commons. Recuperado de: <https://search.creativecommons.org/photos/43be4b5c-181e-4fd6-8530-c9fc06e444f7>

Esta clasificación no es oficial ni única, ellos mismos al comienzo documento explican este hecho “nuestro conocimiento sobre las actividades innovadoras y su impacto económico, aunque se ha incrementado notablemente desde la primera edición de este Manual, sigue siendo deficiente” (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005, p. 1), pero aun así y a pesar de estas limitaciones, creemos que esta clasificación es muy útil para entender los alcances hasta los que puede llegar el termino innovación.

3.2 Innovación social

3.2.1 ¿Qué es la innovación social?

Una vez hemos entendido el concepto de innovación, nos centraremos más en la innovación vista desde un punto de vista social puesto que en ella centraremos la mayor parte de este proyecto de investigación. “Se ha discutido sobre los límites del crecimiento permanente y exponencial en un sistema confinado y el considerable papel que el desarrollo tecnológico ha desempeñado en este contexto” (Howladt & Schwarz, 2010, p. 8) pero sucedía que el uso de medidas tecnológicas tendía a intensificar los problemas centrales del mundo en vez de resolverlos (Meadows, 1972) por lo que un cambio tanto en la mentalidad como en las innovaciones es necesario. Aquí coge fuerza el concepto de innovación social el cual definiremos de la siguiente forma:

Aplicación práctica de ideas para el desarrollo de productos, procesos, métodos y/o servicios nuevos y mejorados que ofrezcan mejores alternativas a las que existen actualmente, para la resolución de problemas sociales estructurados como demandas sociales insatisfechas en las áreas de educación, salud y empleo,

cultura, medio ambiente y/o servicios sociales. (Sinergiak Social Innovation & Innobasque, 2013, p. 17)

Sin embargo, de la misma forma que sucedía con el término de la innovación en sí misma, esta definición no es única y dependiendo de las circunstancias puede variar de varias formas puesto que a lo largo del tiempo hemos entendido e interpretado la innovación social de miles de formas. Realmente la innovación social siempre ha existido puesto que, pese a no haber un término definido como tal, se han llevado a cabo diferentes acciones que se relacionan muy fuertemente con la definición dada anteriormente.

3.2.2 Evolución de la innovación social

Continuando un poco con el hilo anterior, hemos comentado que la innovación social no se trata de un fenómeno reciente, y sus orígenes se remontan a las ideas y planteamientos de pensadores, como Robert Owen y Benjamin Franklin (Córdoba-Cely, Villamarín Martínez, & Bonilla, 2014; Morales, 2009), el cual este último propuso 10 mejoras en la comunidades para mejorar la sociedad de aquellos años (Mumford, 2002). Sin embargo, hace incluso 4000 años, Zaratustra, hizo una combinación entre dos términos: “la sociedad ideal” y la “mentalidad progresiva”, para dar proponer una idea lo que en la actualidad conocemos como innovación social (Abreu & Jafarey, 2010; Quintero, 2011).

El término fue definido por primera vez en 1912 en la obra de Joseph Schumpeter “Teoría del Desarrollo Económico” y ampliado en el año 1942 en su libro “Capitalismo, Socialismo y Democracia” (Córdoba-Cely, et al., 2014; Schumpeter, 2008), “Schumpeter formuló la innovación en otras ocasiones utilizando la metáfora de «tempestad perenne de destrucción creativa». Para él, dicha «destrucción creativa», «revoluciona sin cesar la estructura económica desde dentro de la propia estructura, destruyendo la anterior y generando otra nueva» (Midttun & Granda, 2007, p. 14). No fue hasta las décadas de los 60 en la que Peter Drucker y Michael Young (fundador de la Open University, y decenas de otras organizaciones) consiguieron dar con una definición bastante concreta y aceptada por el resto de investigadores, sociólogos... (Córdoba-Cely, et al., 2014; Gavron, 1995; Morales, 2009; Quintero, 2011).

Hoy en día en cambio, existen múltiples problemas mundiales, como por ejemplo, el cambio climático, el envejecimiento, la migración, el género y la salud, entre otros, y son de naturaleza tanto económica como social (que pese a también existir en épocas más antiguas estos no eran tratados al mismo nivel) (León, Baptista, & Contreras, 2012), se entiende ahora que es precisamente la capacidad innovadora, aunque entendida en su totalidad (es decir, como la predisposición para incorporar conocimiento) la que, al permitir utilizar racionalmente los recursos patrimoniales existentes en cada ámbito (físico-ambientales, humanos, económicos, sociales, culturales...), es capaz de crear un entorno que propicia el desarrollo (Caravaca, González, & Silva, 2003).

Como se puede apreciar, la innovación social no es un término que aparece de la nada, sino que se produce en un contexto marcado por importantes cambios sociales, económicos y políticos que se oponen de los presupuestos tradicionales del desarrollo (Córdoba-Cely, et al., 2014). Tanto es así que tradicionalmente la innovación social era asumida en el mundo empresarial como una función de “lujo” para aquellas organizaciones que podían permitírselo, y hoy día en cambio, se considera un factor clave de competitividad dado el nuevo contexto socioeconómico (León et al., 2012; Morales, 2009), es por ello que las empresas invierten cantidades muy grandes de dinero tanto en innovaciones medioambientales como sociales (Geradts & Bocken, 2018). Teniendo esto en cuenta, cuando hablamos de innovación social, la investigación no puede de ninguna manera limitarse simplemente al tercer sector (Murray, Mulgan, & Caulier Grice, 2011), sino que debe ampliarse hacia todo el ámbito empresarial en su conjunto.

Para que las empresas puedan sacar a la luz diferentes innovaciones sociales, ponen en marcha proyectos de innovación social que tienen como objetivo obtener una innovación social de la cual sacar rentabilidad económica y esta a su vez, tiene esa visión social de la cual estamos hablando. Sin embargo, estos proyectos pueden ser muy longevos en el tiempo o, mejor dicho, dependiendo del momento en el que se encuentren, pasan por diferentes etapas las cuales creemos que hay que distinguir a la hora de valorar las innovaciones sociales, puesto que, si nos centramos en el objetivo principal propuesto para el trabajo, creemos que es prácticamente imposible homogenizar un análisis con proyectos de innovación social que se encuentran en etapas de vida distintas.

3.2.3 Etapas de los proyectos de innovación social

Múltiples han sido los autores y organizaciones que han tratado de dividir los proyectos de innovación social en etapas, obteniendo resultados que, siendo bastante parecidos en su base, siempre tienen algunas salvedades las cuales creo que es oportuno observar. Para ello, creo que sería interesante dar algunos de estos ejemplos para entender un poco las diferencias que hay entre cada clasificación y entender cuáles son las características principales de cada una de ellas. Las clasificaciones que mostraremos a continuación estarán ordenadas cronológicamente:

1. *Las etapas de* (Wheatley & Frieze, 2006, pp. 6-7)

Se plantean tres etapas con una perspectiva diferente a las etapas que veremos más adelante las cuales estarán más enfocadas en proyectos de innovación de las empresas. En este caso, estas autoras se basan en las emergencias para crear innovación social.

a. Redes

Vivimos en una época en que se están formando coaliciones, alianzas y redes como medios para crear un cambio social. Cada vez hay más redes y ahora, redes de redes. Estas redes son esenciales para las personas que encuentran a otras personas de

ideas afines, la primera etapa en el ciclo de vida de la emergencia. Es importante tener en cuenta que las redes son solo el comienzo. Se basan en el interés propio: las personas generalmente se conectan en red para su propio beneficio y para desarrollar su propio trabajo. Las redes tienden a tener membresía fluida; las personas entran y salen de ellas en función de cuánto se benefician personalmente de participar.

b. Comunidades de prácticas

Las redes hacen posible que las personas encuentren otras personas involucradas en trabajos similares. La segunda etapa de emergencia es el desarrollo de comunidades de práctica (CoPs). Muchas de estas comunidades más pequeñas e individualizadas pueden surgir de una red robusta. Las CoPs también están autoorganizadas. Las personas comparten un trabajo común y se dan cuenta de que hay un gran beneficio de estar en una relación. Utilizan esta comunidad para compartir lo que saben, para apoyarse mutuamente y para crear intencionalmente nuevos conocimientos para su campo de práctica.

Estas CoP se diferencian de las redes de manera significativa. Son comunidades, lo que significa que las personas se comprometen a estar juntas la una para la otra; participan no solo para sus propias necesidades, sino también para satisfacer las necesidades de los demás. En una comunidad de práctica, el enfoque se extiende más allá de las necesidades del grupo. Existe un compromiso intencional para avanzar en el campo de la práctica y para compartir esos descubrimientos con un público más amplio. Ponen sus recursos y conocimientos a disposición de cualquier persona, especialmente aquellos que realizan trabajos relacionados.

La velocidad con la que las personas aprenden y crecen en una comunidad de práctica es notable. Las buenas ideas se mueven rápidamente entre los miembros. Los nuevos conocimientos y prácticas se implementan rápidamente. La velocidad a la que ocurre el desarrollo e intercambio de conocimiento es crucial, porque las regiones locales y el mundo necesitan este conocimiento y sabiduría ahora.

c. Sistemas de influencia

La tercera etapa en la emergencia nunca se puede predecir. Es la aparición repentina de un sistema que tiene poder e influencias reales. Los esfuerzos pioneros que flotaban en la periferia de repente se convirtieron en la norma. Las prácticas desarrolladas por comunidades valientes se convierten en el estándar aceptado. La gente ya no duda en adoptar estos enfoques y métodos, y los aprende fácilmente. Los debates sobre políticas y financiamiento ahora incluyen las perspectivas y experiencias de estos pioneros. Se convierten en líderes en el campo y son reconocidos como los guardianes de la sabiduría para su problema particular y los críticos que dijeron que nunca podría hacerse de repente se convierten en los principales partidarios (a menudo dicen que lo sabían todo el tiempo).

La emergencia es la explicación científica fundamental de cómo los cambios locales pueden materializarse como sistemas globales de influencia. Como teoría del cambio, ofrece métodos y prácticas para lograr los cambios de todo el sistema que se necesitan en este momento. Como líderes y comunidades de personas interesadas,

debemos trabajar intencionalmente con la emergencia para que nuestros esfuerzos resulten en un futuro verdaderamente esperanzador. Independientemente de las otras estrategias de cambio que hayamos aprendido o favorecidas, la emergencia es la única forma en que el cambio realmente ocurre en este planeta. Y esa es una muy buena noticia.

2. *Las etapas de* (Mulgan et al., 2007, pp. 21-25)

A continuación, describiremos algunas de las etapas por las que deben pasar las innovaciones, como cuando las abejas encuentran aliados poderosos con quienes unirse.

a. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones

El punto de partida para la innovación es la conciencia de una necesidad que no se está satisfaciendo y una idea de cómo podría satisfacerse. A veces las necesidades son evidentes, como el hambre, la falta de vivienda o las enfermedades. Pero a veces las necesidades son menos obvias o no se reconocen, como la necesidad de protección contra la violencia doméstica o el racismo, y los activistas y los movimientos necesitan nombrarlos y definirlos.

Algunos de los mejores innovadores detectan necesidades que no están siendo satisfechas adecuadamente por el mercado o el estado. A menudo son buenos para hablar y escuchar, cavar debajo de la superficie para entender las necesidades y dislocaciones de la gente, las insatisfacciones y los "bloqueos". Michael Young obtuvo muchas de sus mejores ideas de conversaciones aleatorias en esquinas, autobuses e incluso en cementerios. La empatía es el punto de partida y la etnografía suele ser una herramienta formal más relevante que el análisis estadístico. Las motivaciones personales también desempeñan un papel fundamental: las personas pueden querer resolver sus propios problemas y pueden sentirse motivadas por el sufrimiento de sus amigos o familiares.

b. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto

La segunda fase de cualquier proceso de innovación implica tomar una idea prometedora y probarla en la práctica. Pocos planes sobreviven a su primer encuentro con la realidad totalmente intacta. Pero es a través de la acción que evolucionan y mejoran. Las innovaciones sociales pueden ser ayudadas por la investigación de mercado formal o el análisis de escritorio, pero el progreso a menudo se logra más rápidamente al convertir la idea en un prototipo o piloto y luego galvanizar el entusiasmo.

Las innovaciones sociales se implementan a menudo temprano. Debido a que los involucrados suelen estar muy motivados, son demasiado impacientes para esperar a que los gobiernos o las profesiones actúen. La experiencia de tratar de hacer que sus

ideas funcionen y luego acelera su evolución, y el poder del ejemplo resulta ser tan persuasivo como un argumento escrito o una defensa.

Una virtud clave de la creación rápida de prototipos es que las innovaciones a menudo requieren varios intentos antes de que funcionen. Las primeras salidas son invariablemente defectuosas. Hoy en día de todas formas, hay una gama mucho más rica de métodos disponibles para la creación de prototipos, el pilotaje y la prueba de nuevas ideas, ya sea en entornos reales o en condiciones protegidas, a medio camino entre el mundo real y el laboratorio.

c. La evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas

La tercera etapa del proceso de innovación social se produce cuando una idea se demuestra a sí misma en la práctica y luego puede crecer, potencialmente a través del crecimiento orgánico, la replicación, la adaptación o la franquicia. Por lo general, las innovaciones se extienden en una "curva S", con una fase temprana de crecimiento lento entre un pequeño grupo de partidarios comprometidos, luego una fase de despegue rápido y luego una desaceleración a medida que se logra la saturación y la madurez. Para comprender los procesos de crecimiento, es importante distinguir qué se está ampliando y cómo se amplía. El "qué" puede variar mucho en la naturaleza, a lo largo de un continuo de ideas muy genéricas que se extienden por atracción al crecimiento estrechamente controlado bajo un solo equipo de administración.

Durante muchas décadas se ha debatido mucho sobre los problemas de la ampliación de iniciativas locales aparentemente excelentes. Una y otra vez, los emprendedores sociales carismáticos han establecido proyectos brillantes y luego han pasado décadas intentando y no logrando que el modelo se arraigara en otros lugares, incluso cuando han tenido un respaldo de alto perfil por parte de financiadores y líderes políticos. Una y otra vez, aparentemente, las ideas muy poderosas han languidecido y nunca encontraron suficiente respaldo para crecer a cualquier escala.

En los negocios, la experiencia de compañías como Microsoft, Procter & Gamble y Amazon sugiere que los pioneros que crean mercados a través de la innovación radical casi nunca son las compañías que los escalan y los dominan. Las habilidades y la mentalidad requeridas para crear un mercado radicalmente nuevo no solo difieren de, sino que también entran en conflicto con, aquellas que se necesitan para crecer y consolidarse. Las grandes empresas a menudo están mejor situadas para llevar nuevas ideas de mercados especializados a mercados masivos, y muchas han llegado a la conclusión de que deberían subcontratar la creación de productos nuevos y radicales para empresas nuevas. Esto les permite concentrar sus propios esfuerzos en consolidar los mercados, comprar compañías o licencias que les parezcan prometedoras (Markides & Geroski, 2004).

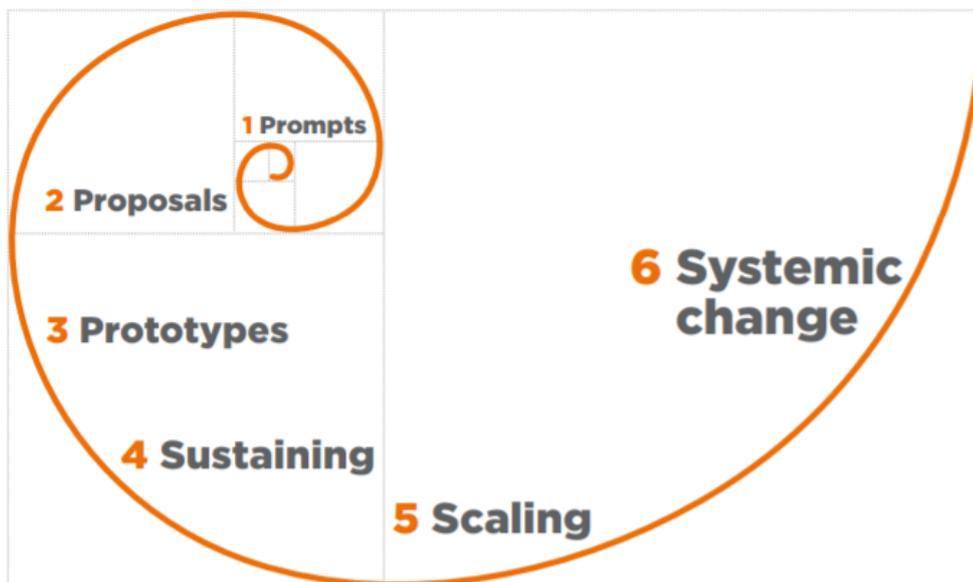
d. Aprendizaje y evolución

Las innovaciones continúan cambiando a través de una cuarta etapa: el aprendizaje y la adaptación convierten las ideas en formas que pueden ser muy diferentes de las expectativas de los pioneros. La experiencia puede mostrar consecuencias no deseadas, o aplicaciones inesperadas. En las profesiones, en los mercados competitivos y en el sector público, existe una comprensión cada vez más sofisticada de cómo se lleva a cabo el aprendizaje.

Estos ponen de relieve el grado en que todos los procesos de innovación pueden entenderse como tipos de aprendizaje, en lugar de como momentos "eureka" de genios solitarios. En su lugar, las ideas comienzan como posibilidades que sus inventores no entienden completamente. Se desarrollan al volverse más explícitos y formalizados, a medida que se desarrollan las mejores prácticas y a medida que las organizaciones desarrollan experiencia sobre cómo hacer que funcionen. Esta fase implica la consolidación en torno a algunos principios básicos que pueden comunicarse fácilmente. Luego, a medida que la idea se implementa en nuevos contextos, evoluciona aún más, y en nuevas combinaciones, con el aprendizaje una vez más más tácito, que se lleva a cabo dentro de las organizaciones, hasta que surge otro conjunto de síntesis más simples.

3. *Las etapas de* (Murray et al., 2010, pp. 12-13)

Figura 6. Etapas de (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010)



Fuente: (Murray et al., 2010)

Seis fueron las etapas propuestas por (Murray et al., 2010), que llevan a las ideas desde el inicio hasta el impacto. Estas etapas no siempre son secuenciales (algunas innovaciones saltan directamente a la "práctica"), y hay ciclos de retroalimentación entre ellos. Ellos también pueden considerarse como superposiciones de espacios, con distintas culturas y habilidades. Ellas proporcionan un marco útil para pensar acerca de

los diferentes tipos de apoyo que los innovadores y las innovaciones necesitan para crecer. Las etapas son las siguientes:

a. Prontitud, inspiraciones y diagnóstico

En esta etapa, se incluyen todos los factores que resaltan la necesidad de innovación, como la crisis, los recortes en el gasto público, el desempeño deficiente, la estrategia, así como las inspiraciones que la desatan, desde la imaginación creativa hasta la nueva evidencia. Esta etapa implica diagnosticar el problema y formular la pregunta de tal manera que se aborden las causas fundamentales del problema, no solo sus síntomas. Encuadrar la pregunta correcta está a medio camino de encontrar la solución correcta. Esto significa ir más allá de los síntomas para identificar las causas de un problema en particular.

b. Propuestas e ideas

Esta es la etapa de generación de ideas. Esto puede incluir métodos formales, como los métodos de diseño o creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles. Muchos de los métodos ayudan a obtener información y experiencias de una amplia gama de fuentes.

c. Creación de prototipos y pilotos

Aquí es donde las ideas se ponen a prueba en la práctica. Esto se puede hacer simplemente probando cosas, o mediante pilotos más formales, prototipos y ensayos controlados aleatorios. El proceso de refinación y prueba de ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración, y la prueba y el error, que las coaliciones se fortalecen (por ejemplo, vinculando a los usuarios con los profesionales) y los conflictos se resuelven (incluidas las batallas con intereses arraigados). Es también a través de estos procesos que las medidas de éxito llegan a ser acordadas.

d. Sostenibilidad

Esto es cuando la idea se convierte en práctica cotidiana. Implica agudizar ideas (y, a menudo, racionalizarlas) e identificar flujos de ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa, la empresa social o la caridad, que llevará adelante la innovación. En el sector público, esto significa identificar presupuestos, equipos y otros recursos, como la legislación.

e. Escalado y difusión

En esta etapa hay una variedad de estrategias para crecer y difundir una innovación, desde el crecimiento organizativo, a través de licencias y franquicias hasta federaciones y una difusión más flexible. La emulación y la inspiración también desempeñan un papel fundamental en la difusión de una idea o práctica. La demanda importa tanto como la oferta: cómo se moviliza la demanda del mercado o la demanda

de los comisionados y los responsables de formular políticas para difundir un nuevo modelo exitoso. Este proceso suele denominarse "escalado" y, en algunos casos, la palabra es adecuada, ya que la innovación se generaliza dentro de una organización o la organización se expande. Pero escalar es un concepto de la era de la producción en masa, y las innovaciones se afianzan en la economía social de muchas otras formas, ya sea a través de la inspiración y la emulación, o mediante la provisión de apoyo y conocimientos de uno a otro de un tipo de crecimiento más orgánico y adaptable.

f. Cambio sistémico

Este es el objetivo final de la innovación social. El cambio sistémico usualmente involucra la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, modelos de negocios, leyes y regulaciones, datos e infraestructuras, y formas de pensar y hacer completamente nuevas. El cambio sistémico generalmente involucra nuevos marcos o arquitecturas compuestas de muchas innovaciones más pequeñas. Las innovaciones sociales comúnmente se enfrentan a las barreras y la hostilidad de un orden antiguo. Los pioneros pueden esquivar estas barreras, pero la medida en que puedan crecer dependerá a menudo de la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean económicamente viables. Estas condiciones incluyen nuevas tecnologías, cadenas de suministro, formas institucionales, habilidades y marcos regulatorios y fiscales. La innovación sistémica comúnmente implica cambios en el sector público, el sector privado, la economía de las subvenciones y el sector de los hogares, generalmente durante largos períodos de tiempo.

Tabla 2. Resumen de las etapas en proyectos de innovación social

	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3	Etapas 4	Etapas 5	Etapas 6
Wheatley & Frieze (2006)	Redes	Comunidades de prácticas	Sistemas de influencia			
Mulgan et al. (2007)	Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones	Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto	La evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas	Aprendizaje y evolución		
Murray et al. (2010)	Prontitud, inspiraciones y diagnóstico	Propuestas e ideas	Creación de prototipos y pilotos	Sostenibilidad	Escalado y difusión	Cambio sistémico

Fuente: Elaboración propia a partir de Wheatley & Frieze (2006), Mulgan et al. (2007) y Murray et al. (2010)

Una vez hemos visto las diferentes etapas en las que se componen los proyectos de innovación social, creo que es interesante que nos adentremos en un concepto nuevo; la innovación abierta. La innovación abierta es un concepto que muchos autores han mencionado como esencial dentro de las innovaciones sociales y cada vez está cogiendo más fuerza dado las grandes ventajas que trae consigo si se utiliza de forma correcta.

3.2.4 Innovación abierta

En el manual de Oslo “la concepción Oslo” de la innovación se refiere ante todo valores económicos y empresariales (Echevarría, 2008), en este sentido, analizando las etapas descritas en el apartado anterior son las de (Mulgan et al., 2007) y (Murray et al., 2010) las que mejor se adaptan a este contexto, puesto que al contrario que las etapas de (Wheatley & Frieze, 2006) las cuales relacionaban las innovaciones sociales con emergencias, estas centran sus etapas en proyectos de innovación social de empresas de la mismo forma que lo hacía el Manual.

Un modelo tradicional de innovación empresarial defiende que el único conocimiento estratégico es aquél desarrollado a partir de fuentes internas y, por otro lado, que la materialización de resultados económicos se logra exclusivamente a través de la incorporación de dicho conocimiento en los productos de su cartera (González-Sánchez & García-Muiña, 2011). Frente a este modelo clásico, la innovación abierta asume que las empresas pueden y deben mantener estrechas relaciones con terceros agentes, tanto en el proceso de acumulación de conocimiento como en el de su comercialización (fases descritas en el apartado anterior de las etapas) (Teece, 2007; Chesbrough, 2008; Aylen, 2010; González-Sánchez & García-Muiña, 2011). Las innovaciones sociales tienden por su esencia a su difusión y a su expansión. Desde esa perspectiva son innovaciones abiertas (Morales, 2009) por lo que toda aquella innovación social que no sea ejecutada con innovación abierta no será entendida como tal.

Podremos definir la innovación abierta como un proceso que hace referencia a la apertura del proyecto de investigación de una empresa a terceros. Supone delegar en agentes externos a la organización parte de las tareas de desarrollo de innovaciones, compartiendo con ellos nuestros datos y nuestra información (Chesbrough, 2008; Saorín, 2012).

Estas serían las características principales de las innovaciones sociales y parecería que la medición de estas fuese algo casi rutinario que se mueve en el territorio seguro de los manuales basados en el consenso y hasta de los formularios de encuesta adoptados internacionalmente. Cuál sea el valor explicativo de esas metodologías y de los indicadores a que dan lugar es otra cuestión, especialmente en lo referido a su validez universal (Albornoz, 2009). Generar una propuesta de medición universal es algo muy presuntuoso y prácticamente imposible de obtener debido a la inmensa amplitud

de conceptos que absorbe el término de innovación social. Por ello, creo que antes de comenzar a medir la innovación social deberíamos limitar su amplitud con el fin de obtener una propuesta lo más específica posible sin llegar a poner en peligro el objetivo del proyecto. Para esto, procederemos a realizar diferentes entrevistas en profundidad con diferentes expertos/as en la materia que nos ayudarán a acotar esta definición. Además, gracias a este análisis cualitativo podremos proceder a la realización del cuestionario basándonos en las características principales obtenidas de estas entrevistas. Sin embargo, antes de comenzar a analizar los resultados obtenidos de nuestras entrevistas, creemos que es importante primero entender de qué se trata una entrevista en profundidad y las fases que hemos llevado cabo para poder elaborar las mismas.

4. ESTUDIO EMPÍRICO I

4.1 Entrevistas en profundidad

4.1.1 Realización de la estructura de preguntas de las entrevistas

Una vez hemos realizado el estudio del arte en relación con las innovaciones sociales, nos hemos dado cuenta de que este es un campo muy amplio para abarcar y que por ello es imposible poder generar una herramienta universal para medir los proyectos de innovación social de las empresas. Conociendo esta y otras limitaciones, creemos que las entrevistas son una buena oportunidad para poder acotar la terminología que queremos abarcar y que el conocimiento de las personas entrevistadas nos ayudará a definir cuál es el campo de innovación social en el que queremos adentrarnos. Sin embargo, antes de adentrarnos en la construcción de las entrevistas, creemos que es interesante conocer cómo se estructura una entrevista y más concretamente, una entrevista en profundidad. Para ello, hemos preparado una serie de documentación (véase en el [Anexo 11.1](#)), en donde analizamos estas metodologías cualitativas para comprender las facilidades que nos ofrecen y cómo podemos beneficiarnos de su uso.

Gracias al análisis de la bibliografía podemos comprobar que existen diferentes tipos de innovaciones sociales y cómo podemos clasificar las mismas. Además, vemos que dentro de los proyectos de innovación social existen diferentes etapas dependiendo del momento y el lugar en el que se desarrolla cada proyecto. Es por eso, que decidimos que uno de los puntos a abordar en las entrevistas será el de conocer la opinión de los/las expertos/as en relación con estas clasificaciones para poder validar su estado dentro de nuestro proyecto.

Acotadas tanto la tipología como las etapas, nuestra idea es que dentro de cada etapa dependiendo del tipo de innovación social, existan una serie de criterios los cuales serán definidos gracias a una serie de ítems dentro de un cuestionario el cual vamos a utilizar para la autoevaluación final de los proyectos de innovación social de las empresas. Estos criterios como sus ítems serán definidos una vez analicemos los resultados de las entrevistas poniendo en común las ideas de todos/as los/as expertos/as tratando de obtener unos ítems lo más definidos posibles para que no cause confusión a la hora de rellenar el cuestionario. Tanto el número de criterios como el de ítems decidirán también cuando analicemos los resultados obtenidos de las entrevistas.

Otro punto que nos pareció interesante abordar fue el de conocer a modo global la perspectiva de cada experto/a con relación a las innovaciones sociales, dado que al ser un campo tan abierto nos parece interesante contrastar todas las variantes que podían aparecer en este apartado para de esta forma poner en conjunto las ideas en común de cada experto/a y de esta manera poder acotar aún más la definición de innovación social.

Para poner todas estas ideas en conjunto además de preparar las preguntas de las entrevistas (véase en el [Anexo 11.2](#)), preparamos un segundo documento (véase en el [Anexo 11.3](#)) el cual facilitaremos a nuestros/as entrevistados/as para que puedan seguir el hilo y tengan una referencia de los temas que íbamos a tratar. La idea es que este segundo documento se vaya rellenando con ideas de los/las entrevistados/as hasta obtener un documento completo (véase en el [Anexo 11.4](#)) que abarcará todos los temas tratados en las preguntas y nos será de utilidad para completar nuestro cuestionario final.

4.1.2 Selección de los/as expertos/as

La idea es obtener entre 8 y 10 expertos/as a los que poder entrevistar puesto que creemos que este número de individuos se ajustaban a las necesidades y características de nuestro proyecto de investigación (finalmente hemos podido obtener 8 expertos/as a los/las que poder realizar las entrevistas en profundidad). Para poder llevar a cabo nuestra selección de entrevistados/as, creemos interesante fijar una serie de criterios los cuales nos ayudarán en la selección de nuestros/as expertos/as. Los criterios por los que hemos optado han sido los siguientes, dependiendo de la procedencia laboral de cada individuo:

- Universidad:
 - Haya realizado trabajos de investigación continuos sobre las innovaciones sociales en los últimos 5 años
 - Dirija o haya dirigido tesis doctorales sobre innovación social en los últimos 3 años
 - Actualmente este elaborando una tesis doctoral sobre innovación social

- Empresa:
 - Haya dedicado los últimos 5 años de su vida laboral a temas de innovación social
 - En el caso de que el/la experto/a trabajase en una empresa cuyo negocio principal estuviese directamente relacionado con las innovaciones sociales, este tiempo se vería reducido a 3 años
 - Haya publicado algún tipo de artículo/informe en relación con las innovaciones sociales en los últimos 3 años

Además de estos criterios, nuestros/as expertos/as deberían de proceder de la CAPV o territorios de alrededor (como Navarra, La Rioja...) puesto que son estos los que mejores puntos de vista nos pueden dar acerca de la situación actual de la innovación social en nuestro territorio. Sin embargo, hemos querido incorporar la entrevista a un experto el cual no residía ni tenga procedencia vasca (Entrevistado 8) para conocer un

poco los puntos de vista y las diferencias que pudiesen llegar generarse entre los/las expertos/as dependiendo de su residencia. Asimismo, todos los/las expertos/as preseleccionados deberán obtener el visto bueno de la directora del trabajo antes de comenzar con esos primeros contactos.

Una vez pasados estos primeros filtros, hemos obtenido una pequeña lista de 11 preseleccionados con los cuales procederemos a ponernos en contacto. La principal fuente de comunicación la obtenemos gracias al correo electrónico, puesto que la mayoría de las personas seleccionadas trabajaban en alguna empresa o institución de la cual podemos fácilmente obtener el correo electrónico gracias a su página web. Además de esto, en algunos casos, hemos tenido la suerte de obtener directamente el número de teléfono de la persona con la que queremos realizar la entrevista por lo que nos hemos podido ahorrar el trámite entre puesta de contacto con la empresa y posterior contacto con el/la experto/a.

En el correo electrónico que previamente se le envía a la empresa simplemente se facilita un poco de información acerca de nosotros y nuestra procedencia, se comenta el objetivo tanto del proyecto de investigación como el de las entrevistas y también el hecho de que los audios de las entrevistas serán grabados para facilitar la posterior toma de datos de las entrevistas.

Finalmente hemos obtenido respuesta por parte de 7 empresas-expertos/as de los/las cuales 6 son los/las que se han prestado voluntarias a realizar la entrevista que previamente habíamos preparado (en el caso de la persona con la que no hemos podido obtener la entrevista, simplemente sucedió porque una vez respondieron nuestro primer correo electrónico hasta la fecha no volvimos recibir respuestas en ninguno de nuestros correos posteriores). Viendo que la muestra obtenida no era lo suficientemente grande, hemos procedido a realizar una nueva preselección en donde hemos obtenido una segunda mini lista de 4 posibles candidatos/as. Siguiendo el mismo proceso del que partimos en la selección anterior, hemos obtenido respuesta por parte de 2 personas más, por lo que hemos llegado al cupo planteado en nuestro primer análisis de selección.

Después de una serie de intercambios tanto de correos electrónicos como de llamadas telefónicas, hemos podido concretar con todos y cada uno de los/las expertos/as, una fecha, hora y lugar en la que poder realizar las entrevistas. Pese a que nos hubiese gustado poder realizar todas las entrevistas en persona, algunas de estas tendrán que realizarse mediante la plataforma de videollamada online Skype debido a las limitaciones tanto de tiempo como de transporte que disponemos ambas partes. En la siguiente tabla, tenemos un recuadro con las características principales de cada entrevistado/a para conocer un poco sus perfiles y relación con las innovaciones sociales, pero manteniendo su anonimato.

Tabla 3. Características principales nuestros/as expertos/as

Características	Sector	Empresa	Puesto	Estudios	Edad	Género	Residencia	Años*
Entrevistado 1	Universitario	Universidad de Navarra	Profesor e investigador	Licenciatura de ciencias económicas empresariales y doctorado en economía y empresa	49	Hombre	Urtega	10
Entrevistado 2	Consultoría cooperativa	LKS	Responsable del área de economía e innovación social	Licenciado en derecho y máster en marketing internacional	53	Hombre	Bilbao	18
Entrevistada 3	Universitario	Universidad de Navarra	Directora de desarrollo	Periodismo y doctoranda en innovación social	44	Mujer	Pamplona	1
Entrevistado 4	Cooperativa por el bien común	Bikonsulting	Cofundador y ponente y asesor en métricas de impacto positivo y nuevas economías	Maestría industrial	59	Hombre	Vitoria	9
Entrevistado 5	Asociación de utilidad pública	Innobasque	Director del área de innovación pública	Licenciatura en matemáticas	55	Hombre	Algorta	11
Entrevistada 6	Asociación de utilidad pública	Innobasque	Responsable del área de innovación pública	Licenciatura en administración y dirección de empresas	35	Mujer	Durango	10
Entrevistado 7	Consultoría de innovación social	Sinnple	Cofundador y consultor	Ingeniero industrial	38	Hombre	Donostia	8
Entrevistado 8	Consultoría de innovación social	Sustentia	Socio-director y profesor	Economista de gestión empresarial	52	Hombre	Madrid	15

Fuente: Elaboración propia

*Esta séptima columna nos indica el número de años que lleva dedicándose a las innovaciones sociales cada experto/a.

Por último, hay que decir que todas las entrevistas realizadas han sido grabadas y transcritas (véase en el [Anexo 11.5](#)).

5. DISCUSIÓN I

5.1 Resultados para acotar la definición

Como bien hemos comentado en apartados anteriores, uno de los principales objetivos de las entrevistas, es acotar la definición de innovación social que queremos abordar en nuestro cuestionario final. Dependiendo de las características que se estuviesen tratando en cada momento, nuestros/as expertos/as nos dan ciertas ideas y consejos que debemos tener en cuenta antes de abordar la generación de nuestro cuestionario final.

Una de las primeras cuestiones que abordamos es la clasificación de tipos de innovación social que analizamos en nuestro marco teórico. En primera instancia, queríamos conocer un poco la opinión de nuestros/as expertos/as en referencia a esta clasificación, por si estaban de acuerdo con ella o conocían alguna otra que quizás se asemejase más a las necesidades y características de nuestro proyecto. Comentarios como el del **Entrevistado 2** *“Como no voy a estar de acuerdo, sí sí, lo que yo creo con la clasificación del manual de Oslo es que nos da un marco que hay que entender que es correcto”*; **Entrevistada 6** *“Sí al final es la sacada del Manual de Oslo y es la más estándar”*; o **Entrevistado 7** *“Sí, nosotros cuando hemos tenido que utilizar hemos usado algo similar”*; nos ayudaron observar que en términos generales, nuestros/as expertos/as están de acuerdo con la clasificación que nos facilita el Manual de Oslo en cuanto a tipos de innovación social. Además, gracias a ciertos comentarios sobre esta clasificación, pudimos acotar el tipo de innovación social que mejor se ajustaba a la metodología que estábamos empleando; **Entrevistado 1** *“...tienes que pensar también que estas fases que has puesto están muy asociadas a innovación de producto...”* **Entrevistado 2** *“¿podríamos hablar de la comercialización de una innovación social? Sí, en la medida en que tuvieran que ver con soluciones que tienen un producto que es comercializable, lo cual no choca con el hecho de que sea innovación social”*. Estos comentarios giran siempre en torno a las innovaciones de producto, por lo que hemos creído conveniente acotar nuestra medición de innovación social a este tipo de innovación, puesto que como los/as propios/as expertos/as nos indican, este es el tipo que mejor se adapta a nuestro estudio.

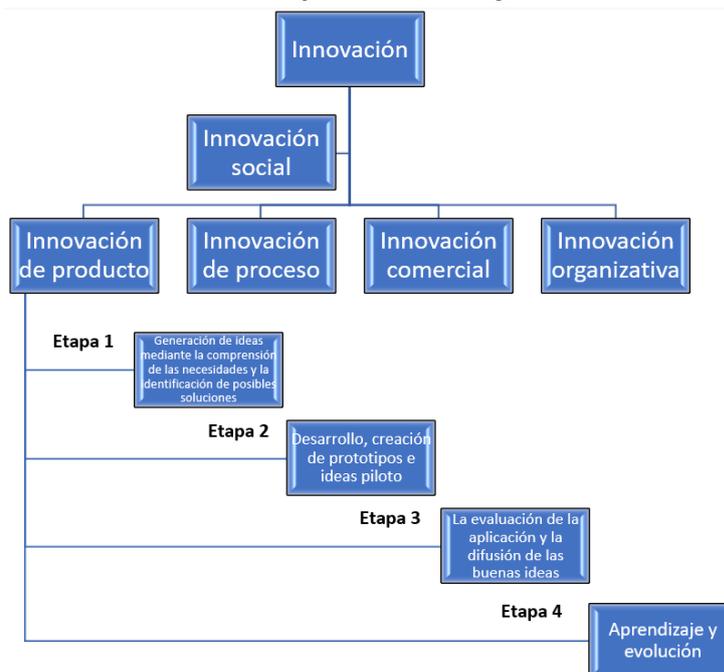
Otro tema que tratar en estas entrevistas fue el de la clasificación por etapas de los proyectos de innovación social de las empresas. En nuestra ocasión y pese a que la clasificación de Murray et al. (2010) es la más reciente, creímos que la clasificación de Mulgan et al. (2007) era la que mejor se adaptaba a nuestra investigación dado el número más reducido de etapas que había en el mismo, puesto que con las seis etapas de Murray et al. (2010) obtendríamos un cuestionario demasiado amplio para las empresas que además dificultaría el saber en qué etapa se encuentra cada empresa en cada momento. Esto fue reiterado por uno de nuestros expertos;

“Hombre a mí me costaría, por un lado, sacar el tiempo, y otro de mentalmente meterme en la tarea de saber qué es lo que quieres medir, saber la relevancia de cada una de las preguntas...” ... →... “Hombre si lo que quieres es llevarlo al mundo empresa... Ya me estoy imaginando 20 preguntas del 1 al 10 que básicamente no te van a hacer ni caso...”. (Entrevistado 7)

Además de una vez mostrado el documento en el que aparecía la clasificación de Mulgan et al. (2007) nuestros/as expertos/as hicieron comentarios como los de **Entrevistado 4** “...no conozco ningún otro tipo de clasificación. Nosotros llegamos a hacer una clasificación de las fases y eran prácticamente idénticas, con algunos matices y posteriormente nos fuimos a estudiar a Mulgan que nos confirmó esta clasificación”; **Entrevistada 6** “Veo que es de Mulgan que en temas relacionados con innovación social especialmente para empresa es todo un referente”; o **Entrevistado 7**: “A mí sí que me encaja con lo que tengo en la cabeza, más de terminología, por ejemplo, cuando nosotros hablamos de innovación social sí que es importante el termino escalabilidad que en parte es difusión y evolución, del punto 3 y del punto 4”. Por lo que hemos podido concluir que la clasificación de Mulgan et al. (2007) cumple con las expectativas generadas en él con relación a nuestra investigación.

Una vez acotada nuestra definición de innovación social, la siguiente figura resume los primeros temas tratados con nuestras/as expertos/as y nos sirve para visualizar un esquema de como estará estructurado nuestro cuestionario final.

Figura 7. Resumen de los resultados para acotar definición



Fuente: Elaboración propia a partir de Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities (2005) y Mulgan et al. (2007)

Un tema tratado en el estudio del arte y por último analizado en estas entrevistas antes adentrarnos en lo relacionado con el cuestionario, fue el de la innovación abierta. La innovación abierta como bien hemos comentado básicamente es un fenómeno que reitera la importancia de innovar mediante la ayuda de agentes sociales. Acerca de la innovación abierta tenemos comentarios como el del **Entrevistado 1** *“La innovación social y la innovación abierta creo que están directamente relacionadas...”*, que reitera la conexión directa entre innovación social e innovación abierta. Apoyando este comentario tenemos otros como

“Para mí la innovación social... Bueno yo he leído bastantes definiciones sobre innovación social, fruto de mi tesis, pero para mí la definición social, la definición que más me gusta, es todo aquel proceso de innovación, valga la redundancia, que genere un impacto tanto en la cuenta de resultados de la empresa como un valor social en la sociedad en la que va destinada esa innovación y que se hace de manera co-creativa, que se hace con otros”. (Entrevistada 3)

“Hombre, obviamente es claro que una persona por si sola puede llegar a tenerlo, pero si se conjugan otros factores, se abre la empresa digamos a otros factores, sin duda que la potencialidad de la innovación crecerá en la medida que hay más mentes pensando, hay más ojos viendo y más personas actuando”. (Entrevistado 4)

“Yo creo que puede ser cerrada pero el enfoque es abierto. Quiero decir, el gap entre una buena idea de negocio y el mercado en una innovación social siempre va a ser más estrecha porque has tenido en cuenta al consumidor desde un enfoque más abierto, esto no significa que no puedas hacer una innovación social con innovación cerrada”. (Entrevistada 6)

Gracias al análisis bibliográfico y nuestros/as expertos/as podemos concluir que, pese a que la innovación abierta no es esencial para generar una innovación social, esta en muchas ocasiones juega un papel clave y sirve de gran ayuda en el proceso de creación de un proyecto de innovación social, por lo que debemos de tenerla muy en cuenta en nuestra propuesta de medición. Teniendo estos conceptos en cuenta, creemos conveniente acotar nuestro cuestionario de autoevaluación con aquellos proyectos de innovación social que se hayan generado gracias a un proceso de innovación abierta dada la importancia de esta.

5.2 Resultados para el cuestionario

Una vez analizados los resultados obtenidos, procederemos a analizar los resultados obtenidos para la elaboración de nuestro cuestionario de medición. Como bien hemos comentado anteriormente, nos centraremos en proyectos de innovación social de producto que dependiendo de la fase en la que se encuentre, será medido por diferentes criterios que obtuvimos gracias a las entrevistas realizadas a nuestros/as

expertos/as. Esto son algunos de los comentarios más relevantes que nos han ayudado a la creación de nuestro cuestionario (véase en el Anexo 11.6), clasificado según las etapas de Mulgan et al. (2007);

En la primera etapa tenemos la *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*. Algunos de los criterios que nosotros fijamos fueron algunos como, creatividad o novedad, el compromiso social o el potencial. Sin embargo, debido a los comentarios de nuestros expertos/as, esta clasificación sufrió algunos cambios. Uno de los criterios que más se comentó fue el de valor,

“Se me ocurría la necesidad, al final innovación social no es buenismo, no es Cáritas. Hacer innovación social es dar respuesta a un reto y si hay que ganar dinero se gana dinero. Yo como criterios la novedad, el compromiso social y la viabilidad... Yo creo que la necesidad y más también valor...”.

(Entrevistado 5)

“Está claro que una generación de ideas y más desde una visión de mercado en el que tú tienes que diferenciar tu producto en algo, tiene que ser nuevo en algo o tiene que aplicarle más valor a algo”. **(Entrevistada 6)**

“...claro depende como definas valor... Para mí si es significativo o no significativo desde el punto de vista de cuando se habla de impacto en derechos, lo que la empresa está pensando en solucionar, o sea hasta qué punto ese problema es realmente un problema significativo y cuando hay que preguntar significativo, para quien es significativo”. **(Entrevistado 8)**

El criterio del compromiso social en cambio sí que fue más apoyado por nuestros expertos con comentarios como los siguientes;

“...al final tiene que haber un compromiso social y en qué medida ese compromiso social existe, en el sentido de que lo que hemos dicho, para que sea innovación social los agentes sociales se tienen que involucrar”. **(Entrevistado 1)**

“Que tenga un compromiso social, pues efectivamente pero que tenga que ver con el core de su negocio, porque es difícil que una innovación social sea sostenible si no tiene que ver con el core del negocio de la empresa que lo desarrolla”. **(Entrevistada 3)**

“A mí me llamaba más la atención el compromiso social, yo creo que te puedes acercar a la innovación social desde el compromiso social y una empresa parece lógico que se acerque desde el compromiso social muchas de ellas se acercan muchas veces desde un viraje de la RSC, sobre todo a la parte organizativa o a la parte de comercialización”. **(Entrevistada 6)**

Aun así, y como bien apunta la entrevistada 6, el compromiso social está muy ligado a la RSC, y dado que esta no tiene simplemente la pata social, sino que también

tiene las patas de económica y medioambiental, hemos decidido eliminar el matiz social y dejar el criterio simplemente en compromiso para no limitar su definición a la hora de realizar las preguntas en nuestro cuestionario.

Por último, dentro de esta primera fase teníamos el potencial, sin embargo, este término ha sido modificado por el de viabilidad debido a un comentario de nuestro **Entrevistado 2** “*Entiendo por potencial la viabilidad de llevar a cabo el proyecto ¿verdad?*” y además ha sido trasladado a la fase de *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto* por comentarios como;

*“Luego también me ha llamado la atención el concepto de viabilidad lo has metido tan en la primera fase” ... →... “...primero lo tienes que abrir, escuchar, darle una dimensión y luego acotar, decir, bueno ahora voy a hacer esto, creo un prototipo a la dimensión de lo que puedo llegar. Porque es lo que nos pasa a nosotros en muchas cosas, si empiezas ya por lo justo, hay diferentes visiones que no entran ahí”. (**Entrevistado 5**)*

Asimismo, esta idea también fue reiterada por nuestra **Entrevistada 6** “*A mí me parece super importante tenerlo en cuenta pronto en el proceso, pero creo que en esta primera fase es demasiado pronto, yo lo metería más en el prototipado*”.

Habiendo puesto estos matices sobre la mesa, hemos decidido añadir el criterio de entorno en esta primera fase debido a la importancia cultural que puede traer consigo este criterio y que debe ser analizada cuanto antes debido a que puede ser un factor determinante que haga fracasar nuestra innovación social por mucho que la funcionalidad de esta sea la idónea. Algunas de las ideas que nos dejaron nuestros/as expertos/as entorno a este criterio fueron las siguientes; **Entrevistada 3** “*...el entorno en el que se desarrollan las cosas efectivamente tiene su importancia dentro de cada innovación social*”; **Entrevistado 5** “*Yo creo que el tema cultural es muy importante porque al final en cada sitio tenemos nuestros retos, nuestras gentes...*”; **Entrevistado 8** “*...el entorno también, porque bueno cual es el contexto del que se quiere operar, que se ha hecho antes, que otros actores están operando en eso...*”.

En conclusión, esta primera etapa estará formada por los criterios de valor, compromiso y entorno, y todos los ítems que formarán estos criterios como los de etapas siguientes, estarán basados en los comentarios de nuestros/as expertos/as. Finalizado el análisis de esta primera etapa, procederemos a pasar a la siguiente. En este caso, entramos en la fase de *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, en donde en primera instancia creímos conveniente analizar los criterios de implicación de la Administración Pública e inversión que, sin embargo, en opinión de nuestros/as expertos/as estos criterios no eran los correctos para definir esta fase. En el caso de la Administración Pública algunos comentarios como los del **Entrevistado 2** “*Implicación de la Administración Pública, vale yo te diría que en principio implicar a otros, pues está muy bien, lo que no sé es si acotarlo a la Administración Pública es una buena idea y si*

implico a otros que no son Administración Pública ¿no es bueno?”, nos daban a entender que acotar el término a solamente la Administración Pública era cerrar demasiadas puertas y no llegar a definir esta segunda fase de forma correcta por lo que decidimos ampliar este concepto al de cooperar el cual tampoco llego a cuajar y finalmente hemos decidido utilizar el criterio de co-crear debido a comentarios como el de nuestra **Entrevistada 3** “Yo más que cooperar creo que hay que co-crear, que es distinto”. Esta idea está apoyada por otros comentarios como;

“Vale pues en este sentido creo que la co-creación es muy importante, creo que es un término que define mejor esta fase que la cooperación, porque la cooperación muchas veces se identifica con los gratis, mientras que la co-creación implica como más densidad y la cooperación no sé si lo resume todo”.
(Entrevistado 4)

“...estoy de acuerdo que la segunda fase requiere expandir esa relación de co-creación, colaboración, alianza... creo que sí, también es verdad que en algunos casos dependiendo de que solución innovadora quieres aplicar puede ser más intensa o menos, porque puede haber una fase de conocimiento muy profundo y muy desarrollado en la propia empresa sobre un tema parecido, pero sin embargo, reinterpretado para dar una solución alternativa a un problema que no era por el que se había desarrollado ese producto o esa idea anteriormente”.
(Entrevistado 8)

Otro problema con el que nos encontramos fue el de buscar otro criterio el cual nos fuese de utilidad para definir esta segunda fase, dado que solamente contábamos con 2 criterios que la definiesen. Gracias a la idea de nuestro Entrevistado 7, hemos podido solventar este problema

“También en la fase 2 yo tendría en cuenta el nivel de contraste con el mercado. Si lo que dices aquí es que creas un prototipo, una versión un poco beta de tu producto y lo que haces es probarlo, pues intento venderlo en un mercado muy pequeñito durante dos semanas o hago una serie de presentaciones, entonces antes de pasar a la fase 3 y de hecho es lo que te van a preguntar cuando vas a pedir pasta dentro o fuera de la empresa, es bueno, que evidencias hay de que esto funciona como negocio, entonces ese nivel de testeo de, se lo he podido contar a 10 personas en plan, oye este boli que tengo aquí ¿te gusta? Sí, vale, pero yo es diferente que ponga bolis en 4 tiendas durante dos semanas y vea cuanto se venden...”

*De hecho, otra idea, si lo pones como nivel de testeo o no sé cómo lo he llamado, además del contraste con el mercado podía ser el contraste del impacto social, o sea, hasta qué punto tienes una evidencia o un dato de que eso realmente cambia la vida de la gente”. **(Entrevistado 7)***

Por último, y como bien hemos comentado en la descripción de los criterios de la primera fase, tenemos el criterio de viabilidad, al cual hemos decidido añadirle el término de inversión que en primera instancia habíamos decidido separar debido a comentarios como el del **Entrevistado 7** “Yo la viabilidad y la inversión los veo como un único campo...”. Además, el criterio viabilidad fue comentado por nuestros/as expertos/as por comentario como los del **Entrevistado 2** “...*en realidad aquí estamos enfrentando por un lado un tema más interno de viabilidad y ahí entiendo que están las capacidades que puedo tener, los recursos...*”; **Entrevistado 8** “El tema de inversión yo lo hubiera metido en viabilidad, pero porque soy economista, porque para mí hacer viable algo es evidentemente tener capacidades y tener recursos para abordarlas”.

En resumen, esta segunda etapa queda definida por los criterios de co-creación, contraste con el mercado y viabilidad los cuales serán definidos por los ítems de nuestro cuestionario basándonos en los comentarios que nos han dejado nuestros/as expertos/as. A continuación, procederemos a analizar nuestra tercera etapa *La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas*. Esta en principio se decidió definir con los siguientes criterios; alcance, sostenibilidad en el tiempo y sostenibilidad medioambiental. El primer criterio que analizar es el de alcance, el cual en primera instancia modificamos por difusión debido a que creíamos que esta palabra estaba más relacionada con la definición que queríamos lograr con este criterio, sin embargo, está ha sido nuevamente modificada por capacidad de replicabilidad gracias a los consejos de nuestros/as entrevistados/as;

“Lo que si te diría es que lo que llamáis difusión, yo diría capacidad de replicabilidad o apalancamiento del tema porque nosotros hemos visto muchas veces que no es solo que la gente lo conozca, y creo que estaría hilado también con las dos anteriores, pero sobre todo con la primera...” (Entrevistado 8)

Además de este cambio nominal, para la definición de nuestros ítems en el cuestionario final, estas son algunas de las aportaciones de nuestros/as expertos/as, en relación con este criterio;

“...desde que culturalmente, por temas religiosos te digan que no pueden una pulsera electrónica en la muñeca, de verdad te digo que mi experiencia cada vez me está confirmando que cada lugar es un mundo. Entonces hay veces que, si estamos desarrollando un proyecto aquí, no tienes ese hándicap y te estas desarrollando en la que te adaptas perfectamente con este tipo de innovación y no hay problema para que la cultura o la comunidad lo reciba y hay otros que con ese mismo proyecto que aquí funciona en otros lados no funciona, no es rentable y es por las diversidades culturales que hay. Yo no diría que es imprescindible, pero sí que es imprescindible tenerlo en cuenta”. (Entrevistado 4)

“...haber acertado en que es algo que realmente aporta y con lo cual ya tenías que haber tenido esa vinculación con esos stakeholders, ya les has invitado

que aporten y participen en la solución, y con lo cual la difusión en si misma es casi involucrarles y ampliar esa involucración a otros. **(Entrevistado 8)**

Una vez cerramos el tema de la capacidad de replicabilidad y siguiendo el hilo de nuestras entrevistas, los siguientes puntos a tratar tenían que ver con la sostenibilidad en el tiempo y medioambiental, sin embargo, estos términos fueron también modificados gracias a nuestro **Entrevistado 1** “...luego la sostenibilidad pues es importante, yo creo que tendríamos que hablar de sostenibilidad económica y social” decidimos renombrar la sostenibilidad en el tiempo por sostenibilidad económica y a la sostenibilidad medioambiental le añadimos el matiz de social también debido a que como bien comenta nuestro **Entrevistado 2** “...yo creo que lo social y lo medioambiental son indisolubles casi”. En cuanto a la sostenibilidad económica, estos fueron algunos de los comentarios más destacables de nuestros/as expertos/as en relación con este criterio

“...sostenibilidad económica es que tu esa innovación que vas a poner en marcha luego sea sostenible desde el punto de vista económico, es decir, que va a ser rentable para la empresa a largo plazo. Esto es, no es un acto que ponga como un acto publicitario y se quede ahí, sino que forme parte del negocio de la empresa, eso sería la sostenibilidad económica. El punto es que te ayude a ser competitivo”. **(Entrevistado 1)**

“Luego la sostenibilidad económica, sí, definitivamente. Esto, además, con cualquier innovación tiene que ser, sino no habremos dado con una solución realmente, habremos dado con un parche o no sé cómo llamarlo”. **(Entrevistado 2)**

Por último, en esta tercera fase, analizamos el criterio de sostenibilidad socio medioambiental, la cual obtuvo las siguientes críticas por parte de nuestros/as entrevistados/as;

“...yo considero imprescindibles la socio medioambiental junto con la económica, porque precisamente si nos fijamos en la crisis del 2008 y años posteriores, bueno la crisis que para mí sigue existiendo pero que comenzó en el año 2008, las empresas que mejor se han sostenido o se han manejado en el mercado tienen marcados los ámbitos socio medioambientales potenciados más que los económicos”. **(Entrevistado 4)**

“La parte ambiental/social pues debería estar contestada en el propio diseño innovador porque precisamente debe siempre contestar a eso, sino sería otra cosa, una innovación productiva o atendiendo a modas o tendencias, pero entonces yo creo que ahí claramente es una validación del piloto”. **(Entrevistado 8)**

Resumiendo, y antes de pasar a la etapa final, los criterios que utilizaremos para nuestro cuestionario final serán, la capacidad de replicabilidad, la sostenibilidad económica y la sostenibilidad socio medioambiental, todo ellos resumidos en nuestro cuestionario final por cinco ítems que serán creados a partir de los comentarios de nuestros/as expertos/as. Una vez analizados los resultados de las tres primeras fases, procederemos al análisis de la cuarta y última fase de Murray et al. (2007). En este caso nos encontramos con la etapa de *Aprendizaje y evolución* la cual en un primer momento se decidió definir con el criterio de impacto social (el cual se mantuvo a lo largo de las entrevistas) y el resto de los criterios se definirían gracias a nuestros/as expertos/as. Finalmente, la distancia cognitiva y la percepción interna han sido los criterios escogidos para la definición de esta última etapa. Como en fases anteriores, a continuación, procederemos uno a uno con el análisis de estos criterios comenzando por el de impacto social. El impacto social está directamente relacionado con los resultados que haya tenido nuestra innovación social y como bien apunta nuestro **Entrevistado 7** “...*está el impacto social, que en este caso ya iría ligado a evidencias claras...*”, por lo que y pese a ser un criterio difícil de medir dada su subjetividad, este siempre ira ligado a hechos y no tanto a las percepciones que podamos llegar a tener en relación con nuestra innovación social. Además de esta característica que nos apuntaba nuestro entrevistado 7, estos fueron algunos de los comentarios más relevantes que nos dejaron nuestros entrevistados/as en relación con este criterio;

“...en principio me parece que bien, la percepción interna mira un poco el lado interno y el impacto social y la distancia cognitiva miran hacia fuera. Mantienes un criterio a lo largo de las 4 fases, hay cierta progresión que es interesante y dentro de bueno mantener 3 criterios en cada una de las fases, yo creo que están bien orientadas”. (Entrevistado 2)

“...yo estoy de acuerdo en el concepto tanto de impacto como de social, pero volvemos a lo mismo, dependiendo del tipo de resultado que obtengo en el proceso de innovación quizás en el propio diseño habría que definir sobre que se quiere impactar en la solución del problema, en el prototipo decir cómo se va a operar sobre ese problema, que impactos esperas tener, y después como lo vas a medir” ... →... “es un tema más metodológico que conceptual, conceptualmente me parece bien que lo tengáis enfocado ahí. Si vas a hacer un autodiagnóstico para las empresas hace falta cerrar los criterios porque la interpretación puede ser muy variada”. (Entrevistado 8)

El impacto social dentro de esta última fase es vital puesto que trata de medir los resultados de esta, sin embargo, otro criterio muy importante es la distancia cognitiva o la relación que he mantenido con mis agentes sociales a lo largo de nuestro

proyecto de innovación social. Estas son algunas de las frases más importante que nos han dejado nuestros/as expertos/as;

“Hay un concepto que se llama distancia cognitiva, que es la distancia que hay cuando tu trabajas con otros agentes que no son de tu misma naturaleza, eso cuando vas a un país tercero e intentas montar una empresa dices la distancia cognitiva se usa pues para medir el tema cultural, el tema de actitud, el tema de valores... Pues cuando también tienes que actuar con agentes sociales, esa distancia cognitiva también es grande y a veces hace que haya roces por así decirlo, porque después de todo ellos tienen objetivos diferentes. En ese punto 4 si al final la experiencia ha sido exitosa, también sacas conclusiones positivas para futuros proyectos y la idea es que si esto sale bien te refuerce para seguir haciendo cosas de innovación social y acabe siendo como una bola de nieve”.
(Entrevistado 1)

“La distancia cognitiva la veo muy interesante, saber si ha funcionado no solo en el resultado final sino en todo el proceso y si realmente se ha generado confianza entre los actores que han participado y además incluso se han podido identificar temas con los que se puede avanzar solo por la relación me parece una buena idea, y normalmente, en procesos así con diferentes actores es un buen síntoma de que el resultado ha sido correcto”. **(Entrevistado 8)**

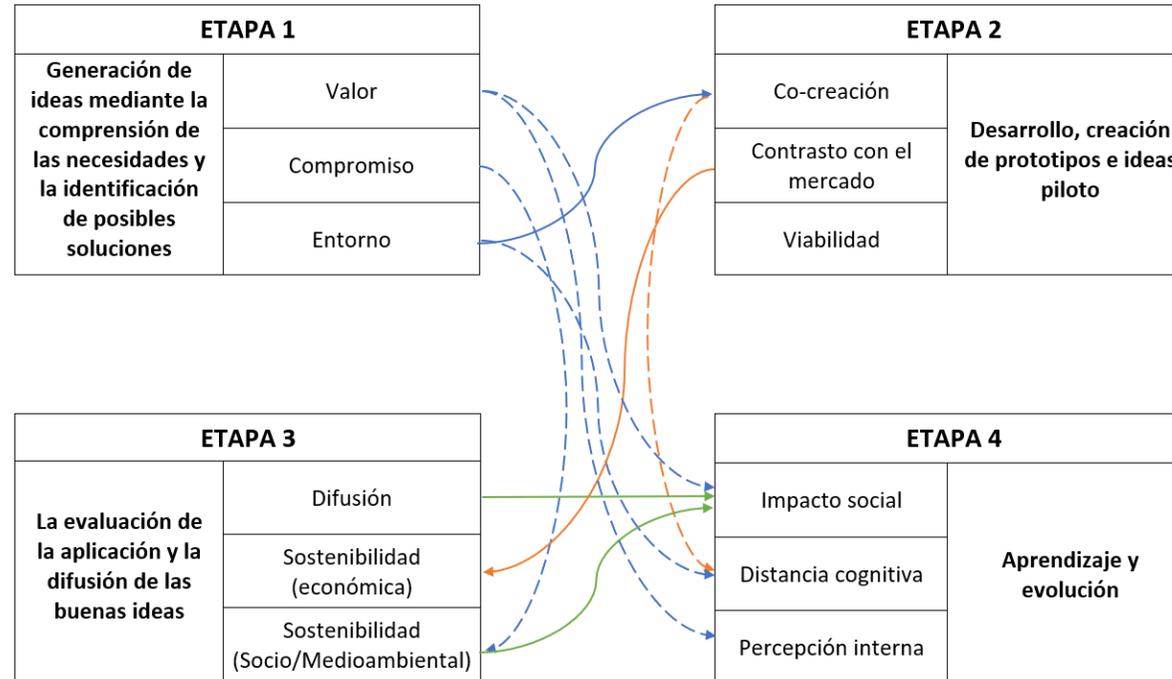
Por último, no tenemos que analizar solamente la relación con nuestros agentes sociales, también es muy importante mantener una buena relación con nuestros stakeholders o personas de interés puesto que todo el proceso de creación de nuestra innovación social no podría haberse llevado a cabo sin ellos y en ellos está también la llave para poder realizar nuevos proyectos en el futuro. Teniendo esto en cuenta, estos son algunos de los comentarios que nos han dejado nuestros/as expertos/as sobre este criterio que nos ayudarán a completar los ítems de nuestro cuestionario final;

“...la percepción interna es difícil que se tenga si no se ha comunicado previamente. Hay una parte que tiene que ver con las estrategias de comunicación interna, que son necesarias sí o sí, porque si no nadie percibirá internamente nada” ... →... “Es super relevante, sin comunicación esto no sale adelante porque tienes una parte de estrategia de comunicación interna que tienes que llevar a cabo”. **(Entrevistada 3)**

“...es la percepción interna, intentaría profundizar en este tema que lo veo que lo aboradas aquí y no antes, y es que las personas que participan en el proyecto estén altamente involucradas en el propio proceso y normalmente hay una parte de sensibilización pero luego hay también una parte de liderazgo claramente, entonces yo creo que la percepción interna puede ser el resultado del proceso pero también de las motivaciones que se produzcan en la propia organización para haya mensajes claros desde el principio, de porque se hace esto, para que se hace esto, de alto liderazgo”. **(Entrevistado 8)**

En conclusión, esta última fase trata de medir los resultados que hemos obtenido gracias a nuestra innovación social y sobre todo la relación que hemos tenido con nuestros agentes sociales y stakeholders porque en ellos podemos encontrar la motivación para llevar a cabo futuros proyectos de investigación que estén relacionados con las innovaciones sociales. Todo este análisis de las entrevistas será utilizado para la realización del cuestionario final en donde cabe destacar que una de las características principales que tratamos de llevar a cabo fue la evolución de este a lo largo de las etapas, o lo que es lo mismo, que en los saltos de etapa a etapa hubiese una relación entre las mismas y no fuesen independientes la una de la otra. Esto fue contrastado por nuestro **Entrevistado 2** *“Mantienes un criterio a lo largo de las 4 fases, hay cierta progresión que es interesante y dentro de bueno mantener 3 criterios en cada una de las fases, yo creo que están bien orientadas”*. Teniendo esto en cuenta, hemos creado la siguiente figura que trata de resumir la relación entre las etapas de la forma más esquemática posible:

Figura 8. Relación de los criterios



Fuente: Elaboración propia

El color de las flechas simplemente es para distinguir de la etapa de la que salen, siendo, azul para la etapa 1, naranja para la etapa 2 y verde para la etapa 3. Las líneas discontinuas indican una relación entre dos etapas que no están directamente relacionadas, esto es, no es un salto de etapa 1 a etapa 2 sino que es un salto de etapa 1 a etapa 4 con otras etapas de por medio. Sin embargo, dado que no está dentro de nuestro objetivo, esta figura es simplemente descriptiva (para poder visualizar un esquema de los criterios) y no está contrastada empíricamente.

6. ESTUDIO EMPÍRICO II

6.1 Estudio de caso

Para realizar el estudio de caso que nos servirá como ejemplo para ver las funcionalidades del cuestionario, hemos decidido medir una innovación social denominada “programa Gazteon Sarelan” y generada por la cooperativa vasca de iniciativa social Bogan junto con la Diputación Foral de Gipuzkoa (véase el [Anexo 11.7](#) para más información). Siendo Bogan la empresa en la que estoy trabajando actualmente, esta se ha prestado voluntaria para colaborar con la realización de este proyecto de investigación y gracias a la cercanía y facilidades (como la rapidez, correcto uso de la herramienta...) que nos ofrecen, hemos creído que esta es la mejor opción para la realizar este segundo estudio empírico de nuestra investigación.

Asimismo, hemos decidido medir la innovación social de Gazteon Sarelan porque esta cumple con las características básicas exigidas para el correcto uso del cuestionario:

- Es una innovación social creada en un entorno vasco y por instituciones vascas
- Es una innovación social de carácter abierto (existe una co-creación entre Bogan y la Diputación Foral de Gipuzkoa)
- Es una innovación social del tipo de producto/servicio (en este caso, servicio)

Actualmente, esta innovación social se encuentra en la fase 3 de la clasificación de Mulgan et al. (2007), *La evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas*, puesto que siendo un servicio que comenzó a desarrollarse como proyecto entre noviembre de 2017 y febrero de 2018 por parte de la consultoría social Área 3 (una sociedad limitada perteneciente al grupo empresarial de Bogan S. Coop.), y que se implanta como servicio ya en funcionamiento, de manera progresiva, a partir de marzo 2018 por parte de la cooperativa Zabalduz S. Coop. (cooperativa mixta perteneciente al grupo Bogan S. Coop.). Esta se encuentra aún en proceso de mejora continua y no tiene indicios de difusión a corto plazo, por lo que se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento, potencialmente a través del crecimiento orgánico, la replicación, la adaptación o la franquicia. Por lo tanto, los criterios que analizaremos para esta innovación social serán los de Capacidades de replicabilidad, Sostenibilidad (económica) y Sostenibilidad (socio/medioambiental).

7. DISCUSIÓN II

7.1 Resultados del cuestionario

El cuestionario fue rellenado por parte de Bogan S. Coop. a fecha de 20 de agosto de 2019 (véase en el [Anexo 11.8](#)) y en la tabla que mostraremos a continuación podremos observar un resumen de los resultados obtenidos:

Tabla 4. Resumen de los resultados del cuestionario

La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas					
Capacidad de replicabilidad		Sostenibilidad (económica)		Sostenibilidad (social/medioambiental)	
3.a.1	3	3.b.1	5	3.c.1	5
3.a.2	5	3.b.2	4	3.c.2	4
3.a.3	4	3.b.3	2	3.c.3	5
3.a.4	3	3.b.4	4	3.c.4	5
3.a.5	5	3.b.5	4	3.c.5	5
TOTAL	20	TOTAL	19	TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 podemos observar como la sostenibilidad social/medioambiental obtiene la puntuación más alta, a apenas un punto de la puntuación máxima. Esto a priori, puede tener sentido dado que siendo una innovación social este tercer criterio debe obtener una puntuación muy alta dado que de no ser así quizás no estuviésemos hablando de una innovación de este tipo o las cosas no deberían estar haciéndose demasiado bien.

En cuanto a los otros dos criterios, ambos han obtenido una puntuación inferior respecto a la sostenibilidad social/medioambiental, con la diferencia de un solo punto a favor de la capacidad de replicabilidad por encima de la sostenibilidad económica. La ligera pérdida de estos dos criterios se debe a los dos 3 obtenidos en los ítems 3.a.1 y 3.a.4 por parte del criterio de replicabilidad y al 2 obtenido por el criterio de sostenibilidad económica en su ítem 3.b.3. Los ítems 3.a.1 y 3.a.4 miden el potencial que puede tener la innovación social para escalar a nivel global y los impedimentos culturales que esta puede tener respectivamente. Analizando ambos ítems pueden ser que estos estén relacionados por el hecho de que, si culturalmente en algunos entornos nuestra innovación social no es replicable, esto hace que el potencial de esta para ser difundido se vea reducido. Una razón por la que esto suceda puede ser porque el objetivo de Gazteon Sarelan es hospedar, facilitar la integración social y ofrecer atención social a adolescentes en situación de desprotección, y en entornos donde el nivel de pobreza es alto y la calidad de vida de sus residentes no es propicio, es muy difícil poder llevar adelante una innovación social de este estilo debido al número limitado de personas a

las que se puede atender ofreciendo el menor de los servicios. Esto podemos verlo con el ejemplo real de que actualmente Bogan S. Coop. con el programa de Gazteon Sarelan solamente tiene la capacidad de atender a 8 menores dividiéndolos en dos grupos de 4.

El ítem 3.b.3 en cambio, mide la competencia directa que puedan hacerle otro tipo de productos/servicios a nuestra innovación social. Pesa que no conocemos ningún producto o servicio el cual haga una competencia directa a este tipo de innovación social, esta respuesta puede haberse dado debido a que la temática del programa se centra en el tránsito a la vida adulta, desde una perspectiva integral (no sólo habitacional) y este es un tema que ahora mismo está teniendo mucho "auge" porque se ve la necesidad de plantear proyectos en este sentido, y las propias instituciones públicas están asumiendo que tienen que desarrollar actuaciones con estos chicos y chicas al llegar a la mayoría de edad. Partiendo de que en este momento Gazteon Sarelan es innovador, entendemos que hay mucho margen de desarrollo de otros proyectos con este mismo objetivo y que potencialmente puedan valorarse como competencia, si se desarrollan por ejemplo como licitaciones o subvenciones en las que otras entidades se presenten.

8. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo realizado, hemos investigado sobre las innovaciones sociales y hemos generado una herramienta para poder medirlas que posteriormente hemos experimentado con un caso real. Esta herramienta está generada expresamente para empresas del territorio vasco, dado que al ser las innovaciones sociales un fenómeno tan amplio, para poder medir las mismas era necesario acotar su amplitud. Además, este cuestionario mide las innovaciones sociales del tipo producto/servicio que estén generadas mediante procesos de innovación abierta por lo que utilizar este cuestionario con innovaciones que no cumplan las características definidas puede que no sea de gran utilidad. Sin embargo, para aquellas empresas que busquen medir sus innovaciones sociales y quieran de esta forma ver en donde pueden mejorar, esta herramienta les puede ser de gran ayuda puesto que trata de medir el mayor número de aspectos de una innovación social posibles, que además, al estar dividido en fases y estas tener relación entre ellas, ayuda a mejorar a lo largo del proceso de creación de la propia innovación social, puesto que desde un primer momento puedes observar los aspectos en donde más estés fallando y de esta forma darles una solución a lo largo del proceso que permita obtener un resultado final de tu innovación social de mayor calidad.

Académicamente, siendo las innovaciones sociales un fenómeno tan reciente, no existe ninguna herramienta de medición “universal” o aceptada por la mayoría de los investigadores, por lo que este cuestionario trata de aportar su granito de arena en la construcción de un modelo que en un futuro pueda ser de utilidad para todo tipo de entidades tanto físicas como jurídicas y que permita analizar las innovaciones desde una visión lo más objetiva posible. De esta forma podremos medir las innovaciones sociales desde un punto de vista más cuantificable, que permita observar de forma más clara las carencias y virtudes que pueda tener nuestro proyecto para poder obtener una mejora continua en el mismo.

En cuanto al cuestionario, esta es una herramienta de autoevaluación y está regida principios de objetividad (medición objetiva), prudencia (uso prudente), honestidad (uso responsable de la autoevaluación) y mejora continua (es susceptible de mejorar), que deberán cumplir las empresas si quieren que su análisis sea lo más objetivo posible. Igualmente, hemos podido ver un ejemplo de cómo funciona el propio cuestionario gracias a Bogan S. Coop., en donde hemos podido analizar un proyecto de innovación social real que se encuentra en su tercera fase de desarrollo. Gracias a este ejemplo hemos podido sacar unas conclusiones (como las dificultades de Bogan S. Coop. para difundir su innovación social o el hecho de cubrir unos objetivos que otro tipo de innovaciones puedan llegar a cubrir...) que Bogan S. Coop. debe trabajar y mejorar antes de adentrarse en la siguiente fase para que el resultado de su innovación social sea el óptimo posible. Dado que culturalmente esta innovación social puede ser difícil de replicar, realizar un análisis exhaustivo de los distintos entornos en los que esta innovación social pudiese funcionar puede ser interesante para conocer la situación de

cada lugar y de esta forma limitar su difusión a entornos en donde sea más fácil poder llevar adelante la innovación social. En cuanto a la competencia que pueden llegar a tener dados los objetivos del programa, la continua investigación y desarrollo que se haga en el programa ayudará a evitar estas situaciones, dado que si este programa se entrega a empresas vía subvenciones o licitaciones por las instituciones públicas, estas instituciones escogerán el programa que mejor se adapte a las necesidades sociales del momento, y una continua evolución del mismo le situaría por encima de otro tipo de innovaciones con el mismo objetivo.

Otro de los apartados que nos gustaría destacar es lo aprendido a lo largo de este proyecto de investigación en referencia con las innovaciones sociales, siendo un tema hace menos de un año del cual no tenía prácticamente conocimiento, gracias al trabajo en Bogan S. Coop., a todo el estudio del arte, las entrevistas realizadas con nuestros/as expertos/as... nos hemos dado cuenta de la importancia que tienen en nuestra sociedad y que la proyección de este fenómeno es la de seguir cogiendo más importancia dentro de nuestras vidas. Porque hoy en día nuestra mentalidad está avanzando y tanto las personas como las empresas nos damos cuenta de que nuestra sociedad necesita de nuevos enfoques y caminos para hacer frente a los actuales retos sociales.

En las empresas la mentalidad de poner siempre lo económico por delante se está quedando atrás (en muchos casos) y son las personas y nuestro ecosistema los que están comenzando a coger fuerza. Esto no implica que tengamos que dejar de lado la rentabilidad económica (como vemos en modelos como los de RSE tanto la sostenibilidad económica, como la social, como la medioambiental están al mismo nivel), dado que en esta se fundamenta la supervivencia de nuestro negocio, pero en muchas ocasiones el fin no justifica los medios y las actuaciones de algunas empresas carecían de empatía hacia la sociedad y su entorno. Es por ello que gobiernos e instituciones públicas estén implicándose cada vez más en la concienciación con este tipo de innovaciones y estén castigando más severamente las actuaciones irresponsables en contra de las mismas, ejemplo de esto lo podemos ver en las multas por infracciones medioambientales que ha propinado la Unión Europea a empresas españolas, cerrando el 2018 con 32 y siendo por tercer año consecutivo el país con más multas por infracciones de este tipo (Rejón, 2019).

Por estas razones, las innovaciones sociales e iniciativas de este estilo deberían de ser tenidas más en cuenta en muchos apartados, comenzando por el sector académico en donde y pese a tener una gran cantidad de artículos, este, es un fenómeno aún por explotar dada su "juventud". Objetivos como el de este proyecto de investigación tratan de apoyar esta causa, y pese a las dificultades y adversidades encontradas a lo largo del mismo (las cuales comentaremos en el siguiente punto), creemos que el resultado final, sin ser el mejor, es más que satisfactorio para abrir el camino hacia futuras líneas en donde el estudio y análisis de proyectos de innovación en las empresas puedan ser, quien sabe, la base para el inicio de una tesis doctoral.

9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9.1 Limitaciones

La primera limitación que podemos encontrarnos en este proyecto de investigación es la imposibilidad de generar una herramienta universal para medir todas las innovaciones sociales. Es por ello, que a lo largo de nuestra investigación hemos tratado de acotar una definición con la cual podamos de alguna manera facilitar esta medición aun sin desviarnos del objetivo principal planteado al inicio de este trabajo.

Otra de las limitaciones con las que nos hemos encontrados ha surgido fruto de las entrevistas con los/as expertos/as. Debido a problemas de tiempo y movilidad, la mayoría de las entrevistas han tenido que realizarse vía Skype siendo imposible realizarlas cara a cara y en un ambiente más personal como nos hubiese gustado. Las entrevistas realizadas por medios digitales tienden a ser más frías y puede que al entrevistado/a le resulte más complicado poder expresar sus ideas al contrario que en una entrevista en persona en donde el acercamiento y la confianza pueden hacer que esta persona se sienta más cómoda a la hora de hablar.

Con respecto al cuestionario, todos los ítems han recibido la misma importancia a la hora de medir las innovaciones sociales, que, sin embargo, no todos los ítems tienen porque estar al mismo nivel y dependiendo de la innovación social unos pueden ser más interesantes que otros. Asimismo, y pese a tener una definición basada en los dicho por nuestros/as expertos/as, cada criterio puede ser interpretado de distintas formas por lo que los propios ítems que definen este criterio pueden ser interpretados de distintas maneras también. Esto hace que en la propia empresa depende quien realice el cuestionario, una innovación social puede obtener una puntuación u otra.

9.2 Futuras líneas de investigación

Dado que nuestra mayor limitación es la imposibilidad de generar una herramienta universal para medir las innovaciones sociales, decidimos acotar la definición de centrándonos simplemente en innovaciones de producto y dividiéndolas en las etapas de Mulgan et al. (2007), además de añadirle alguna otra característica necesaria como el hecho de que hayan surgido a raíz de innovaciones abiertas. Sin embargo, existen muchos otros tipos de innovaciones sociales (de proceso, comerciales, organizativas...), además de otro tipo de etapas (como las de Wheatley & Frieze (2006) o Murray et al. (2010)), con las cuales sería también interesante investigar y generar algún otro tipo de cuestionario con el que poder obtener otro tipo de resultados de una misma innovación social y podamos compararlos entre ellos.

Una de las limitaciones planteadas en torno al cuestionario, puede llegar a solucionarse gracias a un método Delphi, en donde nuestros/as expertos/as pudiesen valorar cada ítem y de esta forma pudiésemos darle una ponderación a cada uno de ellos, a pesar de ello, debido a la falta de tiempo y la gran extensión de la que ya dota la investigación, hemos decidido retrasar esta idea para futuras líneas de investigación, en donde no solo pudiésemos añadir esta idea, sino que también pudiésemos mejorar y detallar el cuestionario realizando más entrevistas y buscando nuevos criterios que complementen a los obtenidos hasta el momento.

Hemos podido observar también que los criterios no son independientes entre ellos (véase en la [Figura 8](#)). No obstante, estas relaciones no han sido estudiadas empíricamente y han sido seleccionadas bajo nuestro criterio basándonos en lo dicho por nuestros/as expertos/as. Una interesante futura línea de investigación podría ser el estudio de estas relaciones que confirmase la dependencia entre ellas y ayudase a obtener una figura más detallada de las relaciones entre los criterios.

Asimismo, en nuestro segundo estudio empírico testeamos nuestro cuestionario analizando la innovación social de Gazteon Sarelan, que, sin embargo, solo pudimos obtener una valoración para su tercera fase, debido a que es donde esta se encuentra actualmente. No obstante, podría ser interesante que a medida que la innovación social avanzase, realizar un segundo estudio con el cuestionario de la fase 4. Esto podría servir como complemento para la futura línea de investigación comentada en el párrafo anterior, ya que esto nos puede dar pistas de como los propios criterios de las fases tienen están relacionados entre ellos y no son independientes.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, D. J. L., & Jafarey, D. A. A. (2010). *Gathas: Los Cantos Divinos de Zaratustra*. CreateSpace.
- Aktouf, Omar. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: Une introduction à la démarche classique et une critique*.
<https://doi.org/10.1522/cla.ako.met>
- Albornoz, M. (2009). *Indicadores de innovación: Las dificultades de un concepto en evolución*. 5, 17.
- Alcaraz, F. D. (2006). *Modelo para autoevaluar la práctica docente: (Dirigido a maestros de infantil y primaria)*. WK Educación.
- Alonso, L. E. (1995). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, 1995*, ISBN 84-7738-226-3., 225-240. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3880081>
- Ander-Egg, E. (1982). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*. 500.
- ASALE. (s. f.). «Diccionario de la lengua española»—Edición del Tricentenario.
Recuperado 10 de febrero de 2019, de «Diccionario de la lengua española»—Edición del Tricentenario website: <http://dle.rae.es/>
- Aylen, J. (2010). Open versus closed innovation: Development of the wide strip mill for steel in the United States during the 1920s. *R&D Management, 40*(1), 67-80.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00576.x>

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Benney, M., & Hughes, E. C. (1970). *Of sociology and the interview*.

Blasco, T., & Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)* (p. 5).

Caravaca, I., González, G., & Silva, R. (2003). *REDES E INNOVACIÓN SOCIO- INSTITUCIONAL EN SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES*. 14.

Chesbrough, H. (2008). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, USA.

Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*. Recuperado de <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>

Comisión Europea. (2013). *Guía de la innovación social* (p. 84). Recuperado de https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf

Córdoba-Cely, C., Villamarín Martínez, F. J., & Bonilla, H. (2014). Innovación social: Aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Tendencias*, 15(2), 30.

<https://doi.org/10.22267/rtend.141502.41>

Durkheim, É. (1895). *Las reglas del método sociológico* (S. González Noriega, Trad.). Madrid: Grupo Anaya Publicaciones Generales.

Echevarría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618. <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>

Estrada, R. E. L., & Deslauriers, J.-P. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social*. 20.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Gavron, D. (1995). *Young at 80*. Londres: Carcanet Prees.

Geradts, T. H. J., & Bocken, N. M. P. (2018). Driving Sustainability-Oriented Innovation. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 9.

González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82-115.

Howladt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, resarch fields and international trends*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/7384/3671651b23a2bce86c29ff34214765866b53.pdf>

Idoiaga, G. E. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*, 139-168.

Innobasque. (2011). *Empresa Social Innovadora* (p. 48). Recuperado de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/empresa_social_innovadora.pdf

León, M. de F., Baptista, M. V., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Fórum Empresarial*, 17(1), 31-63. <https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3745>

López Vélez, A. L. (2016). Proposal of a Model to Evaluate the University Social Responsibility and Innovation (USRI). *Estudios sobre Educación*, 30, 71-93. <https://doi.org/10.15581/004.30.71-93>

Marins, L., & Anlló, G. (2012). 2.2. *ESTADÍSTICAS DE INNOVACIÓN: EL DESAFÍO DE LA COMPARABILIDAD*. 15.

Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets* (Edición: 1). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mayer, R., & Ouellet, F. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale* ([Nouv. éd.]). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin.

Meadows, D. (1972). *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*.

Midttun, A., & Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Corporate Governance*, 7, 29.

Morales, A. C. (2009). Innovación social: Un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales*, (45), 151-175.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
<https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B., University of Oxford, & Skoll Centre for Social Entrepreneurship. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation and Nesta.

Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266.
https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11

- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *Social Innovator Series: Ways to design, develop and grow social innovation*. 224.
- Murray, R., Mulgan, G., & Caulier Grice, J. (2011). *How to innovate: The tools for social innovation*. The Young Foundation and Nesta.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & Statistical Office of the European Communities (Eds.). (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development : Statistical Office of the European Communities.
- Pere, E. C., & Pasola, J. V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Univ. Politèc. de Catalunya.
- Pinto, R., & Grawitz, M. (1965). Méthodes des sciences sociales, 2 vol. *Revue internationale de droit comparé*, 17(2), 547-548.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Quintero, J. L. (2011). *Innovación Social: Conceptos y Etapas*. 15.
- Raúl, P. E. (2009). Técnicas de Investigación de Campo: Método Análítico Sintético. Recuperado 22 de junio de 2019, de Técnicas de Investigación de Campo website: <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Rejón, R. (2019). España encadena tres años seguidos como el país con más infracciones ambientales de la Unión Europea. *eldiario.es*. Recuperado de https://www.eldiario.es/sociedad/Espana-infracciones-ambientales-Union-Europea_0_860214702.html

- Saorín, T. (2012). Cómo linked open data impactará en las bibliotecas a través de la innovación abierta. *Anuario ThinkEPI*, 6(0), 288-292.
- Schumpeter, J. A. (2008). *Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition* (Edición: unknown). New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Sinergiak Social Innovation, & Innobasque. (2013). *A regional index to measure social innovation*. Bilbao.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- The Young Foundation. (2016). *Making Waves. Amplifying the potential of cities and regions through movement-based social innovation*. Recuperado de <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2014/07/Making-Waves-Amplifying-the-potential-of-cities-and-regions-through-mo....pdf>
- Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, VII, 55-65.
- Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*.

11. ANEXOS

11.1 Entrevistas

11.1.1 ¿Qué son las entrevistas?

Las entrevistas son el tipo de técnica cualitativa más utilizada (Blasco & Otero, 2008) en donde dos o más personas conversan en un lugar determinado para tratar un asunto. Es un método de investigación científica que técnicamente utiliza la comunicación verbal para conseguir información en relación con una determinada finalidad (Pinto & Grawitz, 1965; Aktouf, 1987; Mayer & Ouellet, 2000; Estrada & Deslauriers, 2011).

Existen diferentes autores y organizaciones que han tratado de darle una definición al término entrevista, y aquí tenemos algunos ejemplos:

La entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos agentes, entrevistador e informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental -no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación (Alonso, 1995, p. 4).

Otra definición podría ser la siguiente:

La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, que puede ser «...obtener información de individuos o grupos; facilitar información, influir sobre ciertos aspectos de la conducta (...) o ejercer un efecto terapéutico (Ander-Egg, 1982, p. 226)

No existe un tipo de definición predominante o que sea más completa que el resto, pero analizando algunas de estas, nos damos cuenta de que muchas barajan las mismas ideas, conversación entre entrevistador-entrevistado, propósito de investigación, traspaso de información vocal...

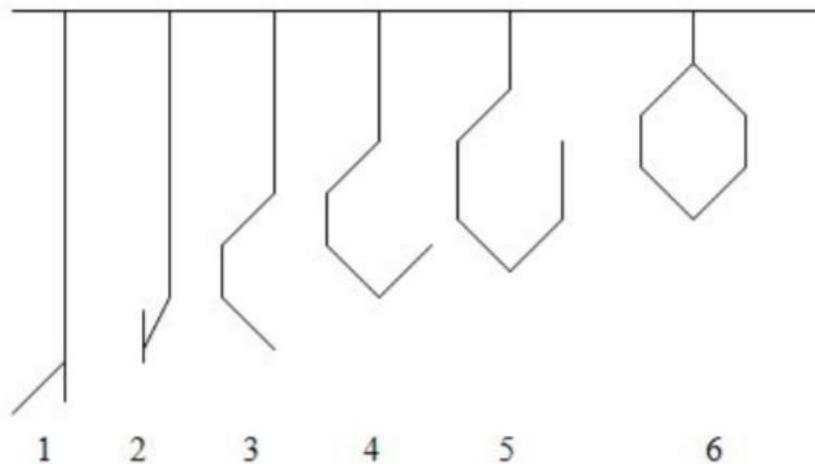
11.1.2 Tipos de entrevistas

Una vez entendido sobre que tratan las entrevistas, cabe destacar que no todos los tipos de entrevistas son iguales. Dependiendo de las necesidades del proyecto de

investigación, existen diferentes variantes de entrevistas que se ajustan a las tipologías del proyecto de investigación que estamos llevando a cabo.

Según (Pinto & Grawitz, 1965) podemos clasificar los tipos de entrevistas de acuerdo con su grado de libertad y profundidad. Existen dos extremos, un polo máximo de libertad y profundidad y un polo mínimo: entre estos dos polos se sitúan gradualmente los tipos intermedios. Para entender mejor esto tenemos la siguiente figura:

Figura 9. Clasificación de tipos de entrevistas según Pinto & Grawitz (1965)



Fuente: (Pinto & Grawitz, 1965)

Siendo;

- 1: Entrevista clínica (psicoanálisis, psicoterapia)
- 2: Entrevista en profundidad
- 3: Entrevista de respuestas libre
- 4: Entrevista centrada
- 5: Entrevista de preguntas abiertas
- 6: Entrevista de preguntas cerradas

En nuestro caso, el tipo de entrevista que utilizaremos será el de entrevista en profundidad.

11.1.3 ¿Qué son las entrevistas en profundidad?

La entrevista en profundidad es una de las herramientas favoritas de los científicos sociales puesto que suponen un instrumento muy apto para la adquisición de

conocimiento (Benney & Hughes, 1970) en donde “el encuestador es quien sugiere el campo a explorar. Se conserva una cierta libertad en la forma de llevar la entrevista, como el encuestado en la forma de responder” (Estrada & Deslauriers, 2011, p. 4). Según (Taylor & Bogdan, 1986) existen 3 tipos de entrevistas profundas estrechamente relacionadas entre sí:

- *La historia de vida o autobiografía sociológica.* En la historia de vida, el investigador trata de comprender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias.
- *Aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.* En este caso los interlocutores actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. Por lo que el rol de los informantes no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.
- *Proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas.* Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante.

En nuestro caso nuestro tipo de entrevista será la segunda, *Aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente*, puesto que serán los/las propios entrevistados/as los que contándonos sus ideas y experiencias nos darán una perspectiva que abordar en relación con la medición de proyectos de innovación social dentro de las empresas vascas. Gracias a este tipo de entrevistas, podremos obtener unos resultados, que una vez analizados, nos ayudarán a completar el cuestionario final que deberán completar las empresas para evaluar sus proyectos de innovación social.

11.2 Estructura y preguntas de las entrevistas en profundidad

Pese a que las entrevistas tenían un enfoque abierto en donde los/las entrevistados/as tenían total libertad para hablar sobre lo que quisiesen (siempre en relación con la pregunta formulada), algunos apartados fueron modificados o adaptados dependiendo de las circunstancias del momento. Aun así, la estructura utilizada para todas las entrevistas fue la siguiente:

Buenos días/tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un/a experto/a en la materia, el/la cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes? ¿En qué empresa trabajas? ¿Qué relación tiene tu empresa con la innovación social? ¿Cuántos años llevas trabajando en temas relacionados con la innovación social?

De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas en procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto.

Tabla 5. Preguntas e ideas para las entrevistas

PREGUNTAS	IDEAS
Para ti, ¿en qué consiste una innovación social?	<ul style="list-style-type: none"> Definición ¿Conoces algún autor? Ejemplo de innovación social
¿Qué tipos de innovación sociales conoces? ¿Qué te parece esta clasificación?	<ul style="list-style-type: none"> Diferencias Ejemplos Utilizar documento (Anexo II)
¿En cuántas fases dividirías el proceso de innovación social? ¿Cómo de acuerdo estas con la siguiente división de fases?	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de abajo ¿Hay diferencias dependiendo del tipo? Utilizar documento (Anexo II)
¿Se te ocurre algún criterio para clasificarlas? ¿Qué te parecen estos criterios?	<ul style="list-style-type: none"> Ideas Ejemplos Utilizar documento (Anexo II) Analizar cada fase junto con sus criterios uno a uno
¿Con que escala los medirías? ¿Alguna otra sugerencia?	<ul style="list-style-type: none"> ¿1-10? ¿1-3? ¿Bajo-Medio-Alto? ¿Otros?

Comentar idea sobre la estructura del cuestionario final que queremos obtener y su opinión acerca de la autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios • Ítems
--	--

Fuente: Elaboración propia

Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

En caso afirmativo dejar hablar...

En caso negativo:

De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias. (apretón de manos y dejar de grabar).

11.3 Documento utilizado en la primera entrevista

El documento que se presenta a continuación es el documento creado para que los/las entrevistados/as pudiesen seguir mejor la estructura de preguntas de las entrevistas. La idea era que fuesen los/las propios entrevistados/as los que nos diesen su opinión acerca de cada apartado (además de esto se les daba el ejemplo que creíamos que mejor se adaptaba a nuestras necesidades para conocer su opinión acerca del mismo también) y gracias a esto el documento se fuese rellenando y mejorando a medida que fuesen sucediéndose las entrevistas.

Tipos de Innovación social

- **Innovación de producto:** Es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)
- **Innovación de proceso:** Es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)
- **Innovación comercial:** Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio.

(Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)

- **Innovación organizativa:** Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)

Fases

Mulgan et al. (2007)

1. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones
2. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto
3. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas
4. Aprendizaje y evolución

Criterios

1. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones
 - a. Creatividad/Novedad
 - b. Compromiso social
 - c. Potencial
2. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto
 - a. Implicación de la Administración Pública
 - b. Inversión
 - c.
3. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas
 - a. Alcance
 - b. Sostenibilidad (en el tiempo)
 - c. Sostenibilidad (medioambiental)
4. Aprendizaje y evolución
 - a. Impacto social
 - b.
 - c.

11.4 Documento completo final

Una vez hubimos terminado con las entrevistas, el documento final que íbamos a utilizar para completar nuestro cuestionario final fue el siguiente, como podremos comprobar la mayoría de los cambios se produjeron en los criterios que definían las fases puesto que fue en estos apartados donde más hincapié se hizo en las entrevistas.

Tipos de Innovación social

- **Innovación de producto:** Es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)
- **Innovación de proceso:** Es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)
- **Innovación comercial:** Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)
- **Innovación organizativa:** Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. (Organisation for Economic Co-operation and Development & Statistical Office of the European Communities, 2005)

Fases

Mulgan et al. (2007)

5. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones
6. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto
7. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas
8. Aprendizaje y evolución

Criterios

5. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones
 - a. Valor

- b. Compromiso
 - c. Entorno
6. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto
- a. Co-creación
 - b. Contraste con el mercado
 - c. Viabilidad
7. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas
- a. Capacidad de replicabilidad
 - b. Sostenibilidad (Económica)
 - c. Sostenibilidad (Social/Medioambiental)
8. Aprendizaje y evolución
- a. Impacto social
 - b. Distancia cognitiva
 - c. Percepción interna

11.5 Entrevistas en profundidad

A continuación, os presentamos las entrevistas que se realizaron a los/las diferentes expertos/as en la materia y con las que fuimos completando el documento del Anexo II hasta obtener el documento del Anexo III. Estas están ordenadas cronológicamente y en ellas podemos observar los diferentes puntos de vista de nuestros/as expertos/as los cuales fueron vitales para la creación de nuestro cuestionario final.

ENTREVISTA 1 (24/04/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 49 años procedente de Urteaga (Navarra). Licenciado y doctor en economía, actualmente trabaja para la Universidad de Navarra como profesor. Se ha pasado los últimos 10 años estudiando el fenómeno de la innovación abierta, por lo que, a raíz de esto, en el último año ha ido adentrándose en otro tipo de ramas de la innovación abierta como es el de la innovación social mediante trabajos de investigación y dirigiendo diferentes tesis doctorales sobre el tema.

La entrevista se realizó vía Skype el miércoles 24 de abril de 2019 y duro en torno a 45 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un experto en la materia, el cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistado 1: Yo estudié la licenciatura de ciencias económicas empresariales y luego hice el doctorado en economía y empresa en la Universidad de Navarra, como la licenciatura, y me doctoré en el año 1998, hace bastantes años ya. Desde entonces soy profesor universitario, he estado en varias universidades y ya llevo unos cuantos años en la Universidad de Navarra a tiempo completo.

Aitor: En tu caso desde la universidad, ¿Qué relación tienes con las innovaciones sociales?

Entrevistado 1: Pues mira yo trabajo en el área de operaciones, es decir a nivel de asignaturas imparto clases de logística, gestión de operaciones, calidad... y por tanto digamos que la parte de innovación social no es parte de mi docencia como tal y a nivel de investigación he tocado diversos temas, desde lo que es trazabilidad, gestión de cadena de suministros, y poco a poco me he ido yendo a temas de innovación y hace unos años empecé con innovación abierta. Entonces con innovación abierta, todo el tema de prácticas de innovación abierta, he tenido un par de tesis doctorales que he dirigido y dentro de la innovación abierta me interesan mucho las relaciones universidad-empresa, ¿qué es lo que la universidad puede aportar a las empresas no? Con lo cual ahí empezaba ya un enfoque digamos social, de la aportación social de las empresas y luego pues en el último año pues he empezado a trabajar con asociaciones empresariales, también en una tesis doctoral y a través de esas tesis tuve contacto con asociaciones que trabajaban en empresas donde la innovación social es importante como es ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales), ahí empecé a conocer el concepto de economía social y me interesó. En septiembre, he empezado a dirigir dos tesis, una sobre innovación social propiamente dicha y otra sobre cambio tecnológico, pero me gustaría enfocarlo desde el punto de vista de innovación social y también

coordino un comité de sostenibilidad en la Universidad de Navarra y por tanto no es un tema que me considere experto en innovación social en sentido de que llevo muchos años trabajando, pero sí que es un tema que me interesa y me interesa tanto la parte social como la parte de innovación, ¿digamos la parte empresarial no? Y todo tipo de prácticas, y yo lo encajo mucho o lo relaciono mucho con lo que es la innovación abierta. La innovación social y la innovación abierta creo que están directamente relacionadas y por tanto es un tema afín con lo que yo he estado trabajando. A partir de ahí contacté con Antonio Martínez Bujanda que trabaja en ANEL, él me puso en contacto con José Luis Retolaza que hace un año pues también participé en un proyecto que él tenía sobre contabilidad social y hace unos meses estuve hablando con él y tuvimos posibilidades de contacto y a partir de aquí surgió este tema.

Aitor: Perfecto, bueno pues una vez hemos conocido un poco más de ti procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto.

Entrevistado 1: Venga

Aitor: De acuerdo, para ti ¿en qué consiste una innovación social? Si pudieses darme una definición.

Entrevistado 1: Pues mira yo creo que la innovación social, lo que he estado trabajando en una de las tesis que te he comentado es como definir innovación social. Innovación social como todos estos temas o conceptos que se ponen de moda, pues al final todo es innovación social, todo el mundo se apunta y realmente como tu bien dices hay que definir bien la innovación social. Entonces lo que estamos viendo es que la innovación social debe tener 3 patas para que una actividad se considere innovación social. Una, que satisfaga un necesidad social, o que ayude a conseguirlo; también que sea una innovación desde un punto de vista empresarial, es decir, que no sea responsabilidad social corporativa, que sería la diferencia entre RSC e innovación social es la palabra innovación, es decir, es algo que le aporta a la empresa que está implementando esa práctica de innovación social y le ayude a ser más competitiva; y luego la tercera pata es que esa práctica de innovación social se tiene que hacer de forma integrada, con un equipo por parte de la empresa y por parte de los agentes sociales que se ven beneficiados por esa innovación social. Nosotros lo que estamos viendo es que para que algo se considere innovación social tiene que tener esas 3 patas, la parte de propósito social, la parte de innovación que ayuda a que la empresa sea más competitiva y como se hace, que se haga de forma coordinada, integrada entre ambas partes la empresa por un lado y los agentes sociales beneficiados por otro.

Aitor: ¿Podrías darme un ejemplo de innovación social de este caso?

Entrevistado 1: Pues mira, hace unos meses estuvimos en Ebro Foods, una empresa alimentaria que sobre todo es famosa por el tema de los arroces y nos comentó un proyecto de innovación social que tenía de elaboración de un nuevo producto que fuera digamos especialmente dirigido a personas con diabetes. Entonces, entraron en contacto con la Asociación Española de Diabetes, que tienen a su vez contactos con centros tecnológicos y de forma conjunta trabajaron para elaborar ese producto. Es decir, el propósito social sería hacer un producto apto para unas personas con una necesidad social, que tienen una enfermedad concreta. La innovación para la empresa es que le permite ampliar la gama de productos y diferenciarse de la competencia y ese producto no se hizo con innovación cerrada sino se hizo con innovación abierta donde los agentes sociales y concretamente esa Asociación Española de Diabetes se involucró en la creación de ese producto. Por ejemplo, si ese mismo producto Ebro Foods lo hubiera desarrollado de forma independiente o con innovación cerrada sin involucrar a ningún agente social ya no se consideraría innovación social, porque el agente social no está involucrado en la creación del producto.

Aitor: Un poco relacionándolo con tu respuesta, he escuchado que has nombrado esta innovación del tipo producto. Dentro de las innovaciones sociales, ¿crees que es importante diferenciar los tipos a la hora de evaluarlas?

Entrevistado 1: Yo creo que sí, normalmente cuando hablamos de innovación, es cierto que lo primero que nos sale en la mente es la innovación de producto, y sí que es cierto que en innovación social cuando piensas en necesidades sociales lo piensas en términos de producto, pero yo estoy convencido que habrá ejemplos tanto de innovación de proceso, como de innovación comercial, como innovación organizativa, pero sí que los más comunes irán por la parte de innovación de producto.

Aitor: Entonces si abres el documento que te he enviado antes de realizar la entrevista ¿estás de acuerdo con la clasificación de tipos de innovaciones sociales que aparece?

Entrevistado 1: Sí, porque yo es la que utilizo también cuando por ejemplo tuvimos una tesis sobre el papel de las asociaciones empresariales como intermediarios de innovación y la clasificación con la que trabajamos en tipos de innovación fue esta. Innovación de producto, innovación de procesos, innovación comercial e innovación organizativa que muchas veces no se incluye y que nosotros creemos que es muy importante porque también la consideramos como innovación y si es innovación también puede haber innovación social en la innovación organizativa.

Por lo que sí, estoy de acuerdo y además me alegra ver que utilizas esa clasificación porque es con la que yo he trabajado.

Aitor: Y en relación con este tipo de innovaciones ¿crees que a lo largo de la creación de una innovación social existen diferentes fases?

Entrevistado 1: Igual que cualquier tipo de innovación, al final la innovación social si nosotros nos centramos en la parte de innovación es una innovación para la empresa con lo cual tiene que tener las mismas fases que una actividad de innovación sea innovación cerrada o innovación abierta, lo que ocurre claro que cuando sea innovación social, el papel de los diferentes agentes será diferente que en una actividad de innovación abierta o innovación cerrada, pero las fases como tu bien pones aquí, generación de ideas, desarrollo y creación de prototipos... siguiendo la lista de Mulgan et al. (2007) que pones aquí pues tiene que ser exactamente igual que en cualquier otro tipo de innovación.

Aitor: Por lo tanto, entiendo que estás de acuerdo con esta clasificación de fases.

Entrevistado 1: Sí, hay a lo mejor más, puede haber matices, la generación de ideas está claro, el desarrollo y creación de prototipos o ideas piloto pues normalmente siempre aparece como la segunda, la evaluación de la aplicación y difusión, y aprendizaje y evolución a lo mejor he visto algún otro tipo de fases, lo que es la implementación, control... pero bueno entiendo que si tú utilizas una serie de fases que están referenciadas por un artículo que se cite de forma frecuente pues está bien.

Aitor: De todas formas ¿qué tipos de fases conoces tú? Has comentado que has visto algún otro tipo de fases.

Entrevistado 1: Pues mira, tendría que ver. Como te digo la uno y la dos son bastante estándar y son siempre las dos primeras, la tercera y la cuarta, lo que es la evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas, no sé, no me cuadra mucho ¿por qué es evaluar y difundir no? ¿Sería lo que es la implementación no? Entiendo que sería la implementación de la innovación y una vez que la implementas puedes entonces pasar a la difusión.

Aitor: La idea si es esa, lo que pasa que quizás a la hora de leer el título no esté muy bien explicado. La idea es la que tú dices. Primero la idea, luego el prototipo, después la implementación y por último la evaluación final.

Entrevistado 1: Y la 4 que puede ser el feedback que puedes tener.

Aitor: Efectivamente

Entrevistado 1: Y luego como puede evolucionar esa innovación hacia otra... A lo mejor la 3 se podría dividir en dos etapas, pero tendría que mirar algún otro tipo de clasificación que si quieres te puedo echar un vistazo y te puedo pasar algún artículo con el que hayamos trabajado también.

Aitor: Vale pues por mi perfecto. Luego dentro de cada fase, un poco teniendo en cuenta la clasificación que hemos comentado, ¿Cuáles crees que son los criterios o características más importantes de cada fase? ¿Estás de acuerdo con lo que te he pasado?

Entrevistado 1: Pues haber, por ejemplo, yo creo que al final tú cuando hablas de criterios lo que buscas es decir ¿en qué medida se hace innovación social en cada una de las etapas? Es lo que no veo muy claro dentro del documento. Al final entiendo, oye la innovación social es un tipo de innovación y para implementarse se tiene que llevar esas cuatro etapas. Entonces, cuando hablas de criterios ¿a qué te refieres exactamente?

Aitor: Mi idea es, por ejemplo, en el caso de la primera fase, *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*, esta fase tiene unas características diferentes al resto o criterios como yo lo denomino, y quiero saber para ti cuales son las características principales que tiene esta fase para luego entre todas ellas intentar buscar un modelo global por así decirlo, tener unos criterios estándar intentando que todos los procesos de innovación social sean medibles y de esta forma poder compararlos entre ellos. Por ello, buscamos unas características principales dependiendo de en qué momento o fase se encuentre la innovación.

Entrevistado 1: Bueno aquí lo que es la etapa 1 está claro lo que tú dices, al final tiene que haber un compromiso social y en qué medida ese compromiso social existe, en el sentido de que lo que hemos dicho, para que sea innovación social los agentes sociales

se tienen que involucrar. Sería interesante saber si existe algún tipo de infraestructura, por ejemplo, saber si la innovación se hace dentro de un proyecto, si es un proyecto financiado por un organismo público, o es un proyecto que forma parte, pues no sé... de una cátedra por ejemplo o surge dentro de la iniciativa de la propia empresa, pero sería interesante saber si hay un equipo de trabajo desde el momento uno y que ese equipo de trabajo este compuesto por personas tanto de la empresa como agentes sociales. Luego también sería definir cuál es el objetivo tanto para la empresa u organización como para los agentes sociales, es decir, lo que te contaba de Ebro Foods, para la empresa es crear un nuevo producto que permita abrir un nicho de mercado nuevo y desde el punto de vista de los agentes sociales pues facilitar la vida de sus socios, que serían los enfermos yo creo que definir cuál es la novedad de la innovación tanto desde el punto de vista social como desde el punto de vista de la empresa, que este muy bien definido. Y luego como se va a hacer esa integración, como se va a trabajar juntos porque yo creo que eso sí que es importante, es decir se crea un grupo de trabajo, ¿quién lo forma? ¿de quién depende? ¿cómo se financia? ¿qué tipo de actividades hay que hacer? Imagínate, pues vamos a tener que visitar una feria por ejemplo para ver lo que tengamos que mirar, pues cada uno corre con sus gastos, o los agentes sociales... pues no sé ese tipo de asignación de fondos es importante también para la generación de ideas y un poco pues la metodología de trabajo también, que se vea que ambas partes trabajan de forma conjunta.

Aitor: En el caso de la fase de *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto* ¿cuáles crees que son las características principales?

Entrevistado 1: Pues bueno aquí has citado lo que es la implicación de la Administración Pública, que yo creo que puede ser importante, aunque también este tipo de innovación social se puede hacer también a través de entidades privadas, fundaciones, ONGs, asociaciones... El tema de la inversión también es importante porque claro si tienes que crear un prototipo implica invertir en maquinaria o en tecnología en ese sentido. También están los criterios de evaluación de esos prototipos, de esas ideas piloto que se quieren crear.

Aitor: Y estos criterios que me estás mencionando, ¿se te ocurre alguna idea de cómo medirlos?

Entrevistado 1: Pues tiene que haber criterios tanto desde el punto de vista de la innovación, es decir, criterios económicos, criterios de factibilidad técnica, tú puedes crear algo que técnicamente se pueda hacer, pero a lo mejor es demasiado caro y por tanto no es rentable. Y luego pues que haya también un criterio de demanda, digamos que haya una demanda asociada a esa innovación que implica, siempre y cuando

estemos hablando de innovación de producto, claro si estamos hablando de innovación organizativa pues estas fases a lo mejor no tienen tanto sentido como crear un prototipo, tienes que pensar también que estas fases que has puesto están muy asociadas a innovación de producto, ¿de acuerdo? Y luego si lo aplicas a la innovación comercial a lo mejor la segunda fase pues no da lugar o se salta por así decirlo. Pero sí, sería implicación de la Administración Pública y de agentes sociales, el tema de la inversión es importante, y luego los criterios de evaluación de los prototipos. Los criterios de evaluación también son importantes para el punto 1, porque al final en el punto 1 tú generas muchas ideas que luego tienes que filtrarlas también.

Aitor: El criterio de Potencial que aparece en el punto 1 está muy relacionado con estos criterios de evaluación que me comentas, aunque tu terminología me parece mejor. El objetivo era saber si la idea es realista, factible, lo podemos hacer... Al final si tiene potencial para salir adelante.

Entrevistado 1: Exactamente, y luego hay es importante que siempre que haya criterios de evaluación tenga las dos patas la social y la empresarial.

Aitor: Si pasamos a la tercera fase ¿estás de acuerdo con los 3 criterios que parecen?

Entrevistado 1: Mira antes de pasar a la tercera fase, en la segunda cuando pones la implicación de la Administración Pública, también puede ser ver la implicación de los agentes sociales, pero de manera participativa, es decir que los prototipos se prueban con ellos por así decirlo. Eso también es importante porque muchas veces cuando haces un prototipo en una empresa lo pruebas de manera interna, pruebas más las características técnicas del producto, pero cuando es una innovación social también tienes que ver si ese producto le va a gustar a esas personas o como les va a afectar desde el punto de vista de la salud, por ejemplo. Con lo cual como se involucran los agentes sociales en esa prueba piloto pues también es importante.

Aitor: Vale, perfecto. Siguiendo un poco con las demás fases ¿estás de acuerdo con la tercera?

Entrevistado 1: Bueno aquí veo que hablas del alcance, el alcance entiendo cuando hablas de los stakeholder es como les afecta a estos grupos de interés digamos.

Aitor: Más que como les afecta, sería a cuantos les afecta. La idea es hasta cuantos agentes llega la innovación, es regional, nacional, internacional...

Entrevistado 1: El ámbito geográfico digamos y también de que agentes sociales, porque puedes hacer una innovación que afecte a diferentes tipos de agentes sociales, consumidores, distribuidores, proveedores, clientes... Tanto en ámbito geográfico como en número y calidad. Y luego la sostenibilidad pues es importante, yo creo que tendríamos que hablar de sostenibilidad económica y social.

Aitor: Estas dos ¿en qué sentido las dices?

Entrevistado 1: Pues mira sostenibilidad económica es que tu esa innovación que vas a poner en marcha luego sea sostenible desde el punto de vista económico, es decir, que va a ser rentable para la empresa a largo plazo. Esto es, no es un acto que ponga como un acto publicitario y se quede ahí, sino que forme parte del negocio de la empresa, eso sería la sostenibilidad económica. El punto es que te ayude a ser competitivo.

Cuando hablas de sostenibilidad medioambiental yo creo que esa la quitaría, porque al final las innovaciones sociales pueden tener... por ejemplo el otro día aquí tuvimos una jornada sobre temas de sostenibilidad y empresa y hablaban de las 3 dimensiones de la sostenibilidad la económica, la social y la medioambiental, entonces yo creo que la innovación social no tiene por qué ser medioambiental, digamos que es un tema muy específico porque tú vas a encontrarte muchas veces innovación social que no es medioambiental. Yo diría que tiene que ser sostenible desde el punto de vista económico, es decir, para la empresa y luego la sostenibilidad desde el punto de vista social, es decir, que también va a satisfacer esa necesidad social de manera permanente. La sostenibilidad en el tiempo que pones aquí supongo que es por definición ¿no?

Aitor: Sí, al final es lo que tú dices, una empresa busca competitividad, esto es que esa innovación sea duradera en el tiempo y les pueda hacer competitivos.

Entrevistado 1: Y luego la sostenibilidad desde el punto de vista social, es decir, esa necesidad social que intentas cubrir también lo haga de forma sostenible en el tiempo. Pero la palabra medioambiental yo la quitaría porque luego cuando hablemos de tipos de innovación social puede haber innovaciones sociales que estén muy relacionadas con el medioambiente y otras que no, por ejemplo.

Aitor: Vale, y en cuanto a la última fase la de *Aprendizaje y evolución*...

Entrevistado 1: Pues el aprendizaje y la evolución que sería el impacto de la innovación...

Aitor: Una vez que ya el proyecto de innovación que teníamos ha visto la luz, ¿qué crees que es lo más importante? ¿qué características destacarías de esta fase?

Entrevistado 1: Pues hombre yo creo que si la relación ha sido exitosa, no cabe duda que la innovación social es un tipo de innovación abierta con lo cual a la empresa esto le ha ayudado a absorber digamos conocimiento que no tenía en la propia empresa, y eso le hace digamos ser más rica, esto es se enriquece, y ese conocimiento le puede servir para proyectos futuros tanto desde el punto de vista del conocimiento como desde el punto de vista de la experiencia, en el sentido de que, claro tú cuando tienes que relacionarte con agentes externos pues puede haber conflictos, roces... y al final tienes que aprender a relacionarte. Hay un concepto que se llama distancia cognitiva, que es la distancia que hay cuando tu trabajas con otros agentes que no son de tu misma naturaleza, eso cuando vas a un país tercero e intentas montar una empresa dices la distancia cognitiva se usa pues para medir el tema cultural, el tema de actitud, el tema de valores... Pues cuando también tienes que actuar con agentes sociales, esa distancia cognitiva también es grande y a veces hace que haya roces por así decirlo, porque después de todo ellos tienen objetivos diferentes. En ese punto 4 si al final la experiencia ha sido exitosa, también sacas conclusiones positivas para futuros proyectos y la idea es que si esto sale bien te refuerce para seguir haciendo cosas de innovación social y acabe siendo como una bola de nieve.

Y luego también está el tema de la difusión, es muy importante la visibilidad, cuando hablas de impacto social metería visibilidad y dentro de la visibilidad estaría lo que es la visibilidad social, esto es el impacto social que tú has tenido, y luego la visibilidad interna también es muy importante, la visibilidad interna dentro de la empresa, es decir, que dentro de la empresa vean que lo que has hecho no es RSC sino que hay indicadores económicos, financieros que demuestra que lo que has hecho ha ayudado a la empresa a aumentar ventas, ingresos, cuotas de mercado, imagen de marca... Y también es muy importante el papel del área de comunicación, yo por ejemplo uno de los temas que estudio es el papel de la comunicación en la innovación, y los estudiamos en todas las fases del proceso de innovación generación de ideas, aprendizaje, implementación, feedback... Entonces el tema de la visibilidad también es muy importante.

Aitor: Perfecto, por último, este tipo de características o criterios de los que hemos estado hablando, últimamente he estado pensando sobre una forma de medirlas y he creído conveniente por ejemplo generar un cuestionario que sea la propia empresa que ha creado la innovación social la que valora estas características mediante ciertos ítems o preguntas. Todas estas preguntas habrían pasado un filtro de método Delphi en el que

serían los expertos los que valorasen cuales son las preguntas que mejor se adaptan a la medición de estos criterios. Entonces quisiera saber si esto para ti es una buena idea, y de ser así ¿cómo lo medirías? ¿del 1 al 10? ¿del 1 al 3? ¿Bajo-Medio-Alto?...

Entrevistado 1: Hombre al final no cabe duda de que todo lo que se pueda cuantificar al final es mucho más vendible y es mucho más fácil de difundir, pero vas a tener problemas. Yo creo que en las fases a lo mejor son menos cuantitativas, más técnicas... sobre todo las fases 1 y 2... pero yo te animo a ello vamos. Claro al final tu cuando utilizas indicadores mides el grado de intensidad digamos, o en qué medida el papel de los agentes sociales ha sido clave a la hora de la generación de ideas que lo pongan del 1 al 10 por ejemplo, o a veces podrías poner preguntas como ¿ha creado usted un equipo de investigación formado por agentes sociales? Si te dicen que sí ¿en qué medida este equipo de investigación ha sido útil?

Eso te puede servir también para en función de los resultados definir cuáles son las barreras que se encuentran las empresas para poder desarrollar innovación social en cada una de las etapas del proceso de innovación, yo creo que eso es importante también, unir eso luego a barreras y claro las barreras no las vas a cuantificar pero puedes ver que las barreras que te encuentras en la etapa 1 son diferentes que en la 3, que en la 4, que en la 2 por ejemplo, entonces si tu piensas indicadores o ítems en términos de barreras también te puede ayudar.

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistado 1: En principio no, cualquier consulta posterior hablaremos más adelante.

Aitor: De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTA 2 (02/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 53 años procedente de Bilbao (Bizkaia). Licenciado en derecho y con un máster en marketing internacional, actualmente trabaja para LKS una cooperativa del Grupo Mondragón como responsable del área de economía e innovación social. Lleva dedicándose a temas de innovación social desde los

años 2001-2002 en diferentes entornos geográficos (como Latinoamérica). Recientemente, en Uruguay desarrollaron un proceso de innovación social para impulsar ciertos aspectos que se consideraban importantes desde la perspectiva institucional y colaboraron con las instituciones para fortalecer procesos de innovación social.

La entrevista se realizó en un despacho de las oficinas de Agintzari S. Coop. de Iniciativa Social el jueves 2 de mayo de 2019 y duro en torno a 35 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un experto en la materia, el cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistado 2: Yo soy licenciado en derecho y máster en marketing internacional, lo cual en principio no me ubica dentro de la innovación social, pero bueno luego la vida da muchas vueltas.

Aitor: ¿Y en qué empresa trabajas actualmente?

Entrevistado 2: Trabajo en LKS que es una cooperativa del Grupo Mondragón.

Aitor: ¿Y qué relación tiene tu empresa con la innovación social?

Entrevistado 2: Pues bueno, nosotros creemos que en principio Mondragón en si es un ejemplo de innovación social y dentro de la consultoría un ámbito que nos preocupa de

forma especial es el de la economía y la innovación social y yo soy el responsable de esa área de economía e innovación social dentro de LKS.

Aitor: Vale ¿entonces cuántos años llevas trabajando en temas relacionados con la innovación social?

Entrevistado 2: Pues yo creo que desde el año 2001-2002 y además bueno en diferentes entornos geográficos, de hecho, empecé trabajando más en Latinoamérica que aquí, mis últimas referencias también están en Uruguay donde desarrollamos un proceso de innovación social un poco pues para impulsar ciertos aspectos que se consideraban importantes desde la perspectiva institucional y colaboramos con las instituciones para fortalecer procesos de innovación social.

Aitor: De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para ti ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistado 2: Bueno, la gran pregunta con dos conceptos los cuales ya podríamos quedarnos no solo 20-40 minutos sino todo el día, porque bueno hay dos conceptos, que es innovación y que es social, a mí si hay que definirlo de alguna forma me gusta lo que Johnson decía haya por el año 2000 de la innovación social, pues son formas nuevas de enfrentarse a problemas nuevos y eso serían ingredientes de la innovación social. Dicho lo cual cuando lo bajamos a tierra, es cierto que muchas veces no tenemos ese concepto muy interiorizado, dependiendo de que entornos, del momento, del lugar... la innovación social puedes ser una cosa o puede ser otra. Entonces bueno, ¿qué es innovación? Diríamos claro ¿qué puede ser? Innovación bueno hay un manual de Oslo que nos sirve como marco de referencia adecuado que creo que has trabajado en ello. El manual de Oslo al final nos da una clasificación que nos sirve por lo menos para ubicar la innovación, más allá de lo que en principio solía ubicarse, que era la innovación tecnológica, entonces bueno hay innovaciones en producto, proceso... que es interesante ¿no? A partir de ahí claro ¿dónde están los límites de la innovación? ¿dónde se innova? ¿cómo se innova? es complicada la respuesta. Yo, por ejemplo, el tema que te he dicho antes en la introducción, porque te digo que depende mucho del momento y del lugar, te he dicho antes que yo vengo del Grupo Cooperativo Mondragón, qué en sí, fue una iniciativa de innovación social en los años 50 ¿por qué? ¿cuál era el problema que existía ahí? Existía el problema de una empresa muy tradicional en la que no había participación de los trabajadores, algo que hoy en día nos puede empezar a sonar, bueno hoy en día la participación ya se está impulsando, en aquellos tiempos las organizaciones eran muy jerárquicas, muy autoritarias, muy verticales... y bueno pues no había otra cosa. Había un problema, el problema era la no participación y bueno pues con el

liderazgo de José María Arizmendiarieta que fue el impulsor que era un cura, que llega a Mondragón, que no sabe nada del mundo de empresa, pero ve un problema social y la innovación social que se genera es, que bueno hay que buscar formas alternativas que resultan ser las cooperativas, podrían haber sido otras, pero son las cooperativas y entonces en ese momento y en Mondragón crear cooperativas es una forma de innovación social que resuelve un problema. Te digo, lo del tiempo y el lugar, claro crear una cooperativa ahora en Mondragón, en Euskadi, en España... no es innovación social. Es una forma que existe, hay múltiples referencias y es una fórmula más para emprender una actividad empresarial, de mercado o que no tiene relación con el mercado, una actividad en el ámbito que sea. Sin embargo, y esto te lo digo pues porque ahora mismo hay un proyecto en marcha, Colombia, nos situamos, Colombia tiene un gran problema, parece que han acabado con tema de la guerrilla, las FARC... vienen con unos problemas mucho mayores, pero hay un momento que se dice, hay un proceso de paz. El problema que genera ese proceso de paz es que hago yo con muchos guerrilleros que no saben hacer otra cosa más que la guerrilla, y bueno, pues a los que hay que dar una salida para que se integren en la sociedad. La solución ahí está siendo generar cooperativas, enseñar a generar actividades empresariales con criterio empresarial y generar cooperativas entorno a ellas, entonces los guerrilleros, los exguerrilleros que ya no lo son, están formando cooperativas lo cual en un principio es una innovación social, una innovación social casi en 2020, 50 años más tarde, en un proceso que nunca va a ser igual pero bueno en el fondo están haciendo lo mismo y en un entorno diferente hay sitios en los que puede ser innovación social y en otros que no. Y bueno, pues a partir de ahí, llevado al terreno de la empresa puede pasar lo mismo, las empresas impulsan innovación social cuando, bueno puede ser que una empresa este impulsando en Euskadi algo que no consideremos innovación social, pero para una empresa uruguaya pues sí que es innovación social. Entonces bueno, creo que vivimos en un entorno bastante avanzado, en relación con otro y que bueno somos pioneros en innovar en organización, en procesos, en participación...

Aitor: A parte de este ejemplo que acabas de darme ¿podrías darme algún otro ejemplo que consideres de innovación social?

Entrevistado 2: Claro, de innovación social a parte del tema de Mondragón que te he comentado ¿no? Y que además es amplísimo... Yo te diría... y este te lo vinculo a productos, a productos y tecnología, porque creo que no podemos olvidarnos en el año 2020 del ámbito tecnológico también, y al final muchos productos van unidos a la tecnología ¿no? Yo te diría, por ejemplo, que las posibilidades que se le están brindando a un problema como es el de la accesibilidad de las personas con discapacidad a ciertas cosas son tremendas, y se consiguen a partir de tecnologías, tecnologías de información, comunicación, acceso a datos... Entonces todos los desarrollos tecnológicos entorno a la accesibilidad a personas que tienen problemas de otra manera yo los enmarco dentro de innovaciones de producto que tienen un claro fin social. Envejecimiento, otro

problema social importante, pues creo que todo el desarrollo de productos... no sé, por ejemplo las personas mayores que llevan el colgante con el botoncito, bueno eso ya lo tenemos asimilado pero no es algo que hace mucho tiempo existiese y estas cosas son innovaciones de producto que enfocan un poco un problema social y es el de que hacemos con las personas mayores, que queremos que tengan una autonomía y que pueden no tenerla porque claro nos les puedes dejar solos... Pues algo tan sencillo aparentemente es un ejemplo de innovación social mucho más concreto que el de las cooperativas de Mondragón, pero es innovación social en la medida en que resuelve un problema del envejecimiento de las personas, autonomía, de mantenerlas en un contexto pues de cierta libertad.

Aitor: Vale perfecto, luego... ¿qué tipo de innovaciones sociales conoces? ¿estás de acuerdo con la clasificación que aparece aquí?

Entrevistado 2: Como no voy a estar de acuerdo, sí sí, lo que yo creo con la clasificación del manual de Oslo es que nos da un marco que hay que entender que es correcto, lo que ya no estoy del todo de acuerdo es con las aplicaciones que se le está dando y que llamamos innovación social a cualquier cosa. Si quieres un ejemplo, el otro día estaba en una charla y bueno equipo femenino de balonmano una innovación social y tal... Yo creo que cuando hay un problema evidente de igualdad, y es un problema que no está superado, pero cuando se consiguió que las mujeres votarán fue un avance importantísimo y resuelve un tema social. Ahora mismo y en este contexto, me gustaría que no considerásemos que generar un equipo de balonmano femenino es una innovación social... si abrimos tanto el marco cualquier cosa puede ser innovación social. Lo que te he dicho antes, esto lo trasladas a un país árabe, pues oye igual sí, allí es muy distinto, pero yo creo que vamos por delante y tenemos que ser más exigentes en lo que es innovación social y lo que no.

Aitor: Totalmente de acuerdo, un poco siguiendo hacia adelante, en cuanto a estas fases que tengo aquí del artículo Mulgan et al. (2007), ¿estás de acuerdo con la clasificación dada?

Entrevistado 2: Sí, yo creo que esto además en cierto modo son fases estándares que considera Mulgan y consideran muchos otros entiendo que aquí en el ámbito de empresa se hace mucha referencia a la comercialización. Aquí hay un salto de las ideas piloto al aprendizaje y evaluación, ¿podríamos hablar de la comercialización de una innovación social? Sí, en la medida en que tuvieran que ver con soluciones que tienen un producto que es comercializable, lo cual no choca con el hecho de que sea innovación social, por lo que quizás la parte de comercialización podría ser otra fase, pero entiendo que esto ya son matices.

Aitor: La idea es que la clasificación sea muy estandarizada y que a partir de ahí podamos extenderla dependiendo de cada innovación.

Si te parece, metiéndonos un poco en cada fase, si observas el documento, tengo escritos diferentes criterios, y quisiera saber tu opinión sobre estos criterios. ¿Crees que tienen sentido? ¿se te ocurre alguno mejor? ¿no estás de acuerdo con alguno?

Entrevistado 2: Por lo que entiendo, esto son criterios para valorar si esta fase, poniéndonos en el marco de una empresa, que tiene un proceso de emprendimiento o intraemprendimiento... que no sale por casualidad.

Aitor: Eso es, la empresa se da cuenta de unas necesidades sociales, tienen unas ideas y a partir de esas ideas generan una innovación, en este caso se valorarán las de producto, siempre con un fin social pero que a la vez le es rentable a la empresa.

Entrevistado 2: Vale, pues vamos a ello.

Aitor: Perfecto, primera fase, *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*. Para ponernos un poco en contexto, una empresa se da cuenta de una necesidad y tiene una idea ¿crees que estos criterios son una buena herramienta para medir esta fase?

Entrevistado 2: Vale pues mirando un poco el primer criterio que tienes, creatividad/novedad, yo como es una idea me fijaría más en la novedad que en la creatividad, la creatividad es parte del proceso previo a que surja algo novedoso, entonces yo no juzgaría tanto la creatividad porque si tú a mí me das una idea yo lo que tengo es la idea, me fijo más en el resultado y no tanto en proceso. Que en general es algo que a la hora de aplicar indicadores también siempre que se puede ir al resultado yo prefiero más que al proceso, luego hay excepciones eh, dentro de un ratito te puedo decir lo contrario porque en algún caso no tiene que ser así.

Aitor: Te entiendo, al final es tan difícil buscar una medición estándar, universal...

Entrevistado 2: Es imposible, pero al final hay que tener unos criterios para justificar porque haces las cosas. Vale compromiso social, eh compromiso... claro aquí a mí me venía a la cabeza cuando me ibas comentando igual más que el compromiso, el cambio

social, o sea, un compromiso social puede ser sobre algo que no sea realmente una innovación entonces yo puedo llegar a valorar en base a 3 criterios 2 de estos podrían llegar a ser muy altos, pero no es innovación, volvemos a estar con la necesidad de acotar un poco más el termino de innovación social. Si hay cambio en vez de compromiso, podría llegar a tener más peso. Así como idea.

Aitor: ¿Y en cuanto al potencial?

Entrevistado 2: Entiendo por potencial la viabilidad de llevar a cabo el proyecto ¿verdad?

Aitor: Eso es

Entrevistado 2: Vale, pues sí, me parece correcto, en realidad aquí estamos enfrentando por un lado un tema más interno de viabilidad y ahí entiendo que están las capacidades que puedo tener, los recursos... que lo hagan viable, con lo cual está bien, si aquí se abriesen subcriterios entrarían otras cosas y por otro lado más la parte externa del impacto social, me parece perfectamente correcto.

Aitor: Vale, la segunda fase *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, personalmente esta es la que menos me gustan las ideas que tengo, porque no tengo claro que criterios o características pueden ser la más idóneas para definir esta fase.

Entrevistado 2: Bien pues vamos viendo una a una y conversando también.

Aitor: Perfecto.

Entrevistado 2: Implicación de la Administración Pública, vale yo te diría que en principio implicar a otros, pues está muy bien, lo que no sé es si acotarlo a la Administración Pública es una buena idea y si implico a otros que no son Administración Pública ¿no es bueno? Porque si está detrás de esto esa idea de colaborar y tal y que creo que está muy bien y que además las alianzas son importantes y es muy difícil poner procesos de innovación social sin ayuda de nadie, pero yo no hablaría solo de Administración Pública, pueden ser entidades privadas, entornos educativos, agentes sociales... sean del mundo asociativo y bueno yo creo que sí a esa implicación con otros, trabajar en cooperación.

Bueno, luego el tema de inversión, bueno en cierto modo estos dos últimos, no sé si recogen de forma más avanzada, lo que ya habías puesto en la primera fase. El tema de inversión, la inversión ya me concreta más si la idea es potencialmente viable. Veo que tiene sentido en la medida que es una fase más avanzada y puede haber un mayor detalle. En términos de llevar esto a planes de viabilidad y tal, en una primera fase pasamos por un filtro que es sobre un concepto, aquí puede haber números ya, también de inversión en recursos, un grupo de personas... pues lo veo parecido a esto ¿no? Pero bajado a términos cuantitativos. Requiere un equipo de 20 personas o requiere de un promotor y 2.000.000€ de partida, vale entonces como no tenga buena relación con los bancos, la Administración Pública... Pues yo empresa pequeñita no consigo. En ese sentido, como un desarrollo mayor, cuantificado.

Y luego entorno, me cabe la duda de si esto no ha podido valorarse en la primera fase, pero estoy de acuerdo porque al final el hilo conductor siempre es hacia dentro y hacia fuera. En un proceso de innovación, en las diferentes fases, siempre hay este análisis hacia dentro y hacia fuera ¿no? Entonces me parece correcto, puede ser correcto.

Aitor: Vale pues si te parece pasamos a la siguiente *La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas*, en esta fase he destacado otros 3 criterios. En esta más que nada son más con perspectiva hacia fuera.

Entrevistado 2: Vale pues con el tema de difusión, que entiendo que no es solo difusión como comunicación sino también aplicación, y que genere valor para cuantos más stakeholders mejor.

Aitor: Es la idea.

Entrevistado 2: Es decir, si tuviésemos aquí unos subcriterios estarían aquí la cantidad de stakeholders, la amplitud de la idea... Vale pues puestos un poco con el tema del envejecimiento, yo pienso que el stakeholder Administración Pública le puede llegar a interesar, el stakeholder Persona... que le pueda llegar a interesar a diferentes grupos de interés.

Luego la sostenibilidad económica, sí, definitivamente. Esto, además, con cualquier innovación tiene que ser, sino no habremos dado con una solución realmente, habremos dado con un parche o no sé cómo llamarlo.

Y luego sostenibilidad social, va a tener mucho que ver con la primera, pero creo que está bien que se distingan las dos partes de la sostenibilidad. Claro cuando ves económica y social, inevitablemente me viene la pregunta ¿y la ambiental? ¿Por qué no?

Aitor: Mira yo la medioambiental tenía intención de ponerla al principio, pero la he quitado porque en la entrevista anterior porque me comentaron que una innovación social no tiene por qué ser medioambiental y como lo que estamos tratando de concretar tanto la valoración de la innovación social, puede que la sostenibilidad medioambiental no sea la que mejor defina esta tercera fase.

Entrevistado 2: Pues yo lo pondría en duda, porque yo creo que lo social y lo medioambiental son indisolubles casi y claro esto sino tiene un peligro. Yo no digo que, si tú te pones a evaluar, lo ambiental puede tener una valoración más baja, no se trata de sacar un 10 en todo, lo que pasa que claro, pensemos yo que sé, en la solución sencilla que hemos hablado antes del aparatito con el que las personas le dan al botón y ya está. Yo puedo pensar si no tengo criterios medioambientales en un aparato que emite no sé qué radiaciones y oye, es una innovación social, pero hazla de otra manera, ten en cuenta ese criterio, yo no puedo dejar de lado ese criterio. No obstante, esto es todo opinable y yo no lo quitaría.

Aitor: Perfecto, esto es todo provisional por lo que mi intención es recoger ideas para cuando una vez estén realizadas todas las entrevistas poder juntarlas todas en un mismo contexto y utilizar las mejores ideas de cada una. Si te parece pasamos a la última fase, *Aprendizaje y evolución*, volvemos a tener tres criterios, ¿qué opinas de ellos?

Entrevistado 2: Yo en principio me parece que bien, la percepción interna mira un poco el lado interno y el impacto social y la distancia cognitiva miran hacia fuera. Mantienes un criterio a lo largo de las 4 fases, hay cierta progresión que es interesante y dentro de bueno mantener 3 criterios en cada una de las fases, yo creo que están bien orientadas.

Aitor: Sí, y teniendo en cuenta que al final cada innovación social es diferente de las otras es complicado, pero la idea es tener ese método estándar que abarque el mayor número de innovaciones posibles. Luego como te he comentado antes que para valorar estos criterios quiero que sean las propias empresas que han generado las innovaciones sociales las que se autoevalúen, porque al final son las que mejor lo conocen y tienen los datos a mano. Entonces, generar un cuestionario con preguntas que se filtrarán mediante un método Delphi ¿crees que es una buena idea? ¿se te ocurre algo mejor?

Entrevistado 2: ¿Para cada una de las fases?

Aitor: Efectivamente, sí. No sé, por criterio escribir 5 preguntas y a partir de ahí que fuesen los expertos los que valorasen estas preguntas. Una vez que tenga las preguntas filtradas, coger las 3 mejor puntuación y sean las que se apliquen en el cuestionario final.

Entrevistado 2: Es decir habría un cuestionario breve que recogería cada una de las fases y una empresa que ha pasado por todo el proceso podría hacer una autoevaluación.

Aitor: Eso es, y tú ¿en qué escala medirías este cuestionario? ¿del 1 al 10? ¿Alto-Medio-Bajo?

Entrevistado 2: Bueno yo en cuanto a las escalas, hay múltiples opiniones al respecto y no sé yo donde más cómodo me siento son en escalas de 1 a 6, porque no tienes el punto intermedio ese que es el fácil, el de 3 cuando es de 1 a 5, y de 1 a 10 salvo encuestas de notoriedad y cosas así, tampoco le veo la necesidad de una escala tan grande. Entonces, del 1 al 6 me parece que no te quedas en el 1 a 3 que es muy respectivo y ya permites cierta dispersión y bueno yo las que estoy viendo sobre todo en temas que aplicamos como contabilidad social para valorar el valor emocional y así, pues bueno yo creo que en temas que marcan escalas del 1 al 6 son interesantes.

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistado 2: Bueno pues nada, estar a tu disposición, si se te ocurre alguna cosa que no entiendas al transcribir la entrevista o al trabajar con ella y nada cosas que te interese profundizar pues me comentas y sin ningún problema

Aitor: De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTA 3 (03/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a una mujer de 44 años procedente de Pamplona (Navarra). Licenciada en periodismo por la Universidad de Navarra y con un máster de gestión de empresas en comunicación por la misma Universidad, actualmente trabaja como

directora de desarrollo de la Facultad de comunicación de la Universidad de Navarra. Su interés personal por la innovación social le llevó hace algo más de un año a comenzar una tesis doctoral sobre el propio tema.

La entrevista se realizó vía Skype el viernes 3 de mayo de 2019 y duro en torno a 30 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de una experta en la materia, la cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistada 3: Yo estudié periodismo en la Universidad de Navarra y luego hice un máster de gestión de empresas en comunicación también en la Universidad de Navarra. Y ahora mismo estoy haciendo una tesis doctoral sobre la innovación social en la cadena de suministros.

Aitor: ¿Y dónde trabajas actualmente?

Entrevistada 3: En la Universidad de Navarra, soy la directora de desarrollo de la Facultad de comunicación de la Universidad de Navarra.

Aitor: ¿Y qué relación tienes con la innovación social?

Entrevistada 3: La relación que tengo proviene de un interés personal la verdad, más que profesional que me ha llevado a comenzar una tesis doctoral sobre este tema, sobre la innovación social.

Aitor: ¿Hace cuánto comenzaste esta tesis?

Entrevistada 3: Hace un año

Aitor: De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para ti ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistada 3: Para mí la innovación social... Bueno yo he leído bastantes definiciones sobre innovación social, fruto de mi tesis, pero para mí la definición social, la definición que más me gusta, es todo aquel proceso de innovación, valga la redundancia, que genere un impacto tanto en la cuenta de resultados de la empresa como un valor social en la sociedad en la que va destinada esa innovación y que se hace de manera co-creativa, que se hace con otros.

Aitor: Sí, ¿innovación abierta no?

Entrevistada 3: Sí

Aitor: Vale perfecto, pues si pasamos a mirar el documento que te he enviado como veras en el primer apartado aparecen los tipos de innovaciones sociales según esta clasificación ¿estás de acuerdo con ella?

Entrevistada 3: Sí estoy de acuerdo. Se puede dar la innovación social en estos cuatro ámbitos.

Aitor: Vale, y un poco en relación con la siguiente preguntan que va girando más en torno a las fases ¿estás de acuerdo con esta clasificación también? ¿conoces algún otro tipo de autores o clasificación que creas más interesante?

Entrevistada 3: A mí hay una metodología de innovación social de las que he trabajado que me gusta mucho que es la que tiene la unidad de innovación social de Navarra y es muy similar, ellos hablan de identificar, de explorar, co-crear, experimentar y escalar, y cada una de estas fases tiene una parte de evaluación, tiene una parte de identificar y de evaluar esa identificación, la parte explorar pues también... y a mí esa metodología de innovación social pues me gusta mucho y te la puedo compartir si te interesa.

Aitor: Pues perfecto, yo todo lo que sea información bienvenida sea. Vale, una vez que me has comentado que estás de acuerdo con estas fases, si te parece, me gustaría que analizásemos las cuatro, parte por parte para un poco fijarnos en los criterios que aparecen. Si te parece comenzaremos con la primera que es la de *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones* ¿estás de acuerdo con los criterios que aparecen en la lista? ¿cambiarías alguno de ellos?

Entrevistada 3: Pues mira, a mí me parece que efectivamente una empresa tiene que aportar una novedad, algo innovador, algo nuevo. Que tenga un compromiso social, pues efectivamente pero que tenga que ver con el core de su negocio, porque es difícil que una innovación social sea sostenible si no tiene que ver con el core del negocio de la empresa que lo desarrolla, porque será difícil que impacte también de alguna manera en su cuenta de resultados, o sea que dices si no tiene nada que ver conmigo esto que estoy haciendo, pues quien va a querer ponerlo en marcha o hasta cuanto tiempo va a estar en marcha o nos va a generar algún beneficio...

Aitor: La idea principal es que esta herramienta la utilicen las propias en empresas que han generado o generan proyectos de innovación social, por lo que se entiende que estas innovaciones ayudan en el rendimiento de la empresa.

Entrevistada 3: Sí sí, lo digo por si acaso, porque hay una diferencia entre innovación social y RSC que a veces la línea de separación no todo el mundo la entiende. Entonces que quede claro que no es lo mismo innovar socialmente que hacer responsabilidad social corporativa.

Aitor: Perfecto. Vale pues si te parece pasamos a la segunda fase. *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*. Lo que en este apartado te quería preguntar ya que varias personas me lo han dicho ¿por qué crees necesario que para innovar socialmente una empresa tenga que cooperar con el resto? ¿por qué no puede hacerlo ella sola?

Entrevistada 3: Yo más que cooperar creo que hay que co-crear, que es distinto. O sea, a mí me parece que hay que co-crear porque cuando, tú imagínate que tú eres, pues no sé... el director de marketing de una empresa y quieres meter un nuevo producto, habitualmente marketing es un área muy de producto, de hecho hay un ejemplo que yo lo he leído en la unidad de innovación social de Navarra hay un ejemplo que es super interesante, que me contaba el director de la unidad, de una empresa de productos lácteos de Navarra que piensan que tienen que tener más calidad algunos de los productos lácteos y quieren lanzar un producto pues que es un arroz con leche y unas natillas, pero hay un momento que desde la unidad se les anima, un poco por la alimentación sana y demás, se les anima a que hablen con el público objetivo al que se dirigen y cuando hablan con el público se dan cuenta que el cliente final pues no compraría eso. Ellos preferían un yogurt bebible porque les parece que, para los recreos de los chavales, tanto para el almuerzo como para la merienda, pues que es mejor un yogurt bebible que un arroz con leche, o lo que sea ¿no? Y esa empresa cambia, y en lugar de lanzar un producto que iba a ser un arroz con leche, pasa a sacar yogurt bebible. Claro si tú lo haces, tú contigo mismo no te hubieses dado cuenta de esto, es un ejemplo muy simple pero que sirve un poco para ilustrar esto. Otro ejemplo, hace poco en un artículo que escribí entre otros Luis Rubalcaba, un profesor de la Universidad de Alcalá de Henares y en España es la persona que más he visto que haya escrito sobre innovación social. Y este le invitamos a una jornada de innovación social en la Universidad de Navarra y él fue el ponente de perfil académico porque es, ya te digo, en España yo creo que ha sido la persona que más ha escrito y en uno de sus artículos habla sobre co-creación, explica un caso interesante, en donde Austria descubre en un momento dado que puede tener una nueva iniciativa para que haya menos muertes por infarto, para lo cual, deciden lanzar unos desfibriladores portátiles que la gente los pueda utilizar en caso de infarto. Entonces, en ese proceso de co-creación, no solo están las empresas, claro tu imagínate que eres una empresa que se dedica a hacer desfibriladores, de repente tienes una subida o un impacto grande en tu cuenta de resultados. Entonces, hubieron varios agentes que entraron en juego, pero quien hizo de representante de la sociedad fue Cruz Roja, la Cruz Roja de Austria, entonces, participó la Cruz Roja, participaron varios médicos de diferentes hospitales, participaron las empresas que construyeron los desfibriladores, también había que hablar pues con diferentes supermercados grandes, empresas donde trabajan muchas personas para que las instalaran y entonces claro la Cruz Roja habló con los médicos y los médicos explicaron las características que tenían que tener esos desfibriladores para que realmente funcionasen bien. Luego esa información se la pasaron a los que hacían los desfibriladores. Cruz Roja, hizo toda la campaña de sensibilización, hizo como de puente pues con todas las empresas como el Mercadona de la zona, las empresas donde se iban a poner esos desfibriladores... e hicieron una red de voluntariado con la cual formaron a diferentes personas, para que luego estas pudiesen formar a otras y así sucesivamente la gente supiese como utilizar ese tipo de desfibrilador. Entonces, claro eso es un ejemplo en el que ves a muchísima gente implicada, muchísimos agentes implicados, públicos, privados, sin ánimo de lucro... y ¿qué es lo que consigues? Pues que todos consigan sus objetivos, Cruz Roja tiene su origen en el servicio a las enfermedades

puntuales, los que se dedican a la fabricación de desfibriladores aumentan su producción y por lo tanto su venta...

Aitor: Sí, que al final todos colaboran, todos co-crean para conseguir que la innovación social salga adelante.

Entrevistada 3: Efectivamente, y creo que el impacto es mayor cuando hay co-creación.

Aitor: Vale, y en cuanto a la inversión y al entorno, ¿crees qué son dos buenos criterios para definir esta segunda fase?

Entrevistada 3: Hombre el entorno en el que se desarrollan las cosas efectivamente tiene su importancia dentro de cada innovación social. Un yogurt por ejemplo pues que tenga todas las proteínas, vitaminas... necesarias para que uno sobreviva todo un día puede no tener sentido en España y puede tener sentido en Uganda que a lo mejor solo haces una comida y mal al día.

Aitor: Eso es, pues si te parece pasamos a la tercera fase *La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas*. Aquí me gustaría saber tu opinión porque sí que la difusión y la sostenibilidad económica son criterios que tengo bastante claros, pero en el tercer criterio tengo solamente sostenibilidad social porque la sostenibilidad medioambiental, basándome un poco en las tres patas de la RSC ¿crees que debería añadirla? Porque hay gente que me ha dicho que sí, gente que me ha dicho que no...

Entrevistada 3: Yo creo que la innovación social no tiene por qué ser medioambiental, pero creo que es difícil si no hay sostenibilidad medioambiental. Imagínate que lanzas un... yo que sé... un desfibrilador que va a generar un montón de emisiones de dióxido de carbono pues es que no me creo que sea innovación social, no se puede no dar la innovación social sin sostenibilidad medioambiental se me haría muy raro. Por ejemplo, tú ves los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas y no todos versan por el medioambiente, pero... o sea tú no puedes impactar... Imagínate uno de los temas principales que son las mujeres, la igualdad, no vas a tomar medidas que faciliten esto y vayan en contra del medioambiente.

Aitor: De acuerdo, era para saber tu opinión. En la cuarta fase, una vez que nuestra innovación ya está bastante afinada, tenemos el *Aprendizaje y la evolución*. ¿Se te

ocurre algún criterio diferente para medir esta fase? ¿estás de acuerdo con los que aparecen en el documento?

Entrevistada 3: Claro tu imagínate que yo provengo del ámbito de la comunicación, pues yo ahí echo mucho de menos todo lo que tenga que ver con la comunicación de lo que se realiza, o sea que la percepción interna es difícil que se tenga si no se ha comunicado previamente. Hay una parte que tiene que ver con las estrategias de comunicación interna, que son necesarias sí o sí, porque si no nadie percibirá internamente nada.

Aitor: Hombre, pero yo creo que esto que me estás diciendo va más ligado al apartado de impacto social, porque una vez que percibes que tú innovación social ha tenido un impacto en la sociedad, ha ayudado a mejorar a X colectivo, luego ya es como percibes tú esto en la empresa.

Entrevistada 3: Ya, pero ¿tú eso como lo sabes? El impacto que has tenido ¿cómo lo trasladas hasta el último de tus empleados? Que hayas llevado a cabo una innovación social no significa que todos tus empleados lo sepan, eso tiene que ver, con cómo lo desarrollas. Es super relevante, sin comunicación esto no sale adelante porque tienes una parte de estrategia de comunicación interna que tienes que llevar a cabo. Yo ahí veo impacto social y traslado a los empleados, que primero tienen que saber cuál ha sido el impacto y segundo darlo a conocer, tanto a tus empleados como a tus grupos de interés.

Aitor: Vale apuntado queda todo. Un poco después de haber visto lo de las fases, los criterios provisionales... ¿Te parece buena idea a ti una vez este el modelo generado, sean las propias empresas las que se autoevalúen? Esto se realizaría mediante un cuestionario, en el que cada criterio tendría un número de preguntas que cada empresa debería valorar.

Entrevistada 3: Mira a Jon en la unidad de innovación social del gobierno de Navarra, del cual te estoy pasando el enlace, tiene un modo de evaluar si tu proyecto es realmente social o no lo es y a mí me parece interesante. Tiene el Análisis Sipresta que se llama, es una herramienta que han generado ellos por cuenta propia y entonces lo que evalúan es si la solución es innovadora, el impacto social, participación, replicabilidad y escalabilidad, económicamente sostenibles, sostenibilidad medioambiental, la innovación social y que el proyecto sea abierto, colaborativo, transparente y accesible. Entonces, en la slide 64 aparece este Análisis Sipresta y me parece interesante. Yo si quieres, lo que te puedo pasar también es el Excel el que te lo calcula, y me parece super interesante.

Aitor: Vale pues perfecto, esto me lo apunto, ahora porque no tengo tiempo, pero sino le echaría un vistazo porque parece una herramienta muy interesante. Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistada 3: Nada más, que te vaya muy bien con el trabajo y para lo que necesites tienes mi contacto.

Aitor: Muchas gracias, igualmente a ti con tú tesis. De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTA 4 (06/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 59 años procedente de Vitoria (Álava). Con una maestría industrial, que luego ha ido complementando con la rama de electrónica, y con estudios más de carácter técnico, actualmente trabaja en Bikonsulting Cooperativa de consultores por el bien común, una cooperativa en la cual decidió entrar después de una serie de circunstancias de presión provenientes del sector industrial. Se ha pasado los últimos 9 años trabajando por lo que trata el bien común, esto es, enfocar a los que pueden ser parámetros en valores y parámetros éticos.

La entrevista se realizó vía Skype el lunes 6 de mayo de 2019 y duro en torno a 35 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un experto en la materia, el cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un

análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistado 4: Bueno yo tengo maestría industrial, que lo he ido complementando con la rama de electrónica, y luego lo he ido complementando también con estudios más de carácter técnico.

Aitor: Y ¿en qué empresa trabajas actualmente?

Entrevistado 4: Bueno es una cooperativa de consultores, que fundamenta su trabajo en la ética y los valores. De hecho, así somos Bikonsulting Cooperativa de consultores por el bien común.

Aitor: ¿Qué relación tiene Bikonsulting con la innovación social?

Entrevistado 4: Bueno, todo lo que trata de bien común, se enfoca a los que pueden ser parámetros en valores y parámetros éticos, esto en los negocios marca una línea muy muy directa con la innovación y el emprendimiento social, y básicamente como trabajamos también métricas de impacto positivo, bueno pues es algo que nos ayuda de alguna manera a cuantificar. Cuantificar es medir, y como bien sabemos todo lo que se mide es susceptible de mejora, para ello sí que cumplimentamos con nuestro expertise en nuevas economías, entendiendo como nuevas economías los modelos económicos que pongan a la persona y al planeta en el centro, desde la economía circular, la economía colaborativa, la economía del bien común, empresas bicorp...

Aitor: Y ¿cuántos años llevas trabajando en temas relacionados con la innovación social?

Entrevistado 4: Pues bueno, mi historia es un poco curiosa en el sentido de que se podría decir que yo estaba en el lado oscuro hasta hace 9 años. En mi último trabajo, todos los puestos que tuve fueron puestos de directivo y mi último trabajo fue de jefe de ventas en una multinacional del sector industrial y me dio yo suelo decir un ictus mental, y bueno pues un buen día dije que no estábamos haciendo las cosas bien, me sentí mal, no vamos a entrar en detalles porque hubo una serie de circunstancias de presión sobre todo que hicieron que diera un vuelco a mi vida. Y bueno mi experiencia, digamos en la

industrial convencional, pues ahora la aprovecho para ahora hacer lo que yo entiendo que estaba mal hecho, ponerle un poco de ética y valores y acompañar a las empresas en su transformación o a los nuevos emprendimientos en su creación o digamos formación.

Aitor: Vale, pues perfecto. De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para ti ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistado 4: Una innovación social, pues muy fácil, el satisfacer una necesidad social de alguna forma. Si hablamos o nos circunscribimos a la empresa y está claro que la empresa puede hacer mucho por las necesidades sociales, manteniendo los beneficios o incluso incrementándolos.

Aitor: Diferentes personas a las que he entrevistado me han comentado que para que exista una innovación social dentro de las empresas, siempre es muy necesario generarla desde la perspectiva de la innovación abierta ¿tú crees que la innovación social tiene que llevarse a cabo mediante un proceso de innovación abierta o que una empresa por si sola puede llevar a cabo un proceso de innovación social?

Entrevistado 4: Hombre, obviamente es claro que una persona por si sola puede llegar a tenerlo, pero si se conjugan otros factores, se abre la empresa digamos a otros factores, sin duda que la potencialidad de la innovación crecerá en la medida que hay más mentes pensando, hay más ojos viendo y más personas actuando.

Aitor: Vale, pues perfecto. Si te parece, si coges el documento que te envíe, al principio verás que aparece una clasificación de tipos para la innovación social ¿estás de acuerdo con esta clasificación? ¿conoces alguna mejor?

Entrevistado 4: Bueno yo en principio haría una aclaración o una matización, y es que lo que me envías es hablar de innovación social de negocio. Hay muchos tipos de innovaciones sociales y bueno pues la de negocios es una claro, y yo creo que estos 4 apartados están más claramente enfocados a los que es la innovación social en negocios.

Aitor: La idea es que este enfocado a la empresa, sí.

Entrevistado 4: Y considero, y de paso respondiendo a tu pregunta que los 4 apartados, son un muy buen resumen.

Aitor: Perfecto, pues podrías darme algún ejemplo de innovación social de producto, que es al final en la que tengo mayor interés de desarrollar.

Entrevistado 4: Pues uno en el que nosotros colaboramos, y estamos pensando en colaborar más profundamente es el de Fairphone. Fairphone es un modelo de teléfono, bueno propuesto por unos chavales holandeses que salieron de la universidad, y bueno con el tema del coltán, te recomiendo un reportaje antiguo *Sangre en mi móvil* de un periodista que puso un poco en jaque, en este caso a Nokia, en base a la investigación que llevo a cabo y atrapa todo esto del coltán y la tantalita, que se extrae del coltán, y todo lo que ocurre. Bueno, pues estos chavales salieron de la universidad y vieron el problema que había y dijeron bueno pues vamos a hacer un móvil que sea sostenible y que solucione o intente solucionar el problema que hay en el Congo, porque además el Congo es el país que más coltán produce, pero no el que más vende porque curiosamente es Ruanda y Ruanda no tiene minas de coltán, lo que pasa es que entrar a robar al Congo y luego lo venden ellos. A sí que como veras hay un problemón muy gordo, entonces estos chavales ahora ya están llevando una mina en la que las condiciones socio laborables son condiciones que van en favor de la dignidad humana, lo único que las carcassas para poder venderlas en Europa las tienen que hacer en China, pero sus fábricas emplean el mismo número de mujeres que de hombres, el sueldo es el mismo para todos, un sueldo digno, horas de trabajo dignas...

Aitor: De acuerdo, pues si seguimos dentro del documento en el siguiente apartado veras que hay unas fases, lo mismo ¿estás de acuerdo con estas fases? ¿conoces algún otro tipo de clasificación?

Entrevistado 4: No, no conozco ningún otro tipo de clasificación. Nosotros llegamos a hacer una clasificación de las fases y eran prácticamente idénticas, con algunos matices y posteriormente nos fuimos a estudiar a Mulgan que nos confirmó esta clasificación. Fue un poco el proceso lógico a la inversa. Peor bueno, sí sí, considero adecuada esta clasificación.

Aitor: Vale, pues perfecto. Si te parece bien como podrás ver en el documento dentro de cada fase tenemos diferentes criterios los cuales intentan resumir o definir cada fase, me gustaría que lo viésemos y analizásemos uno a uno para saber un poco tu opinión acerca de ellos.

Entrevistado 4: Sin duda, vamos a ello.

Aitor: Vale, pues dentro de la primera fase, la *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones* como veras tenemos tres criterios ¿estás de acuerdo con estos?

Entrevistado 4: Sí sí, estos está claro que son totalmente lógicos y necesarios. Quizás yo añadiría otro dos, y matizaría el primero que marcas como la novedad, es una opinión muy personal que yo ahí incluiría la novedad y/o mejora de lo existente, es decir puede ser innovar, mejorar socialmente algo ya existente. Se puede innovar de muchas maneras sobre un proyecto ya establecido, no tiene por qué ser un proyecto nuevo.

Aitor: Vale perfecto ¿en cuánto al compromiso social?

Entrevistado 4: Obvio, estamos hablando de innovación social, tiene que haber un compromiso, palabra a la cual no se le da todo el peso y valor que se le debería de dar.

Y en cuanto al potencial, yo matizaría porque muchas veces hay un potencial que no somos capaces de ver externo a la empresa y que puede ser implementado o utilizado, y en la empresa muchas veces también el potencial está en las personas, entonces las personas son infinitamente creativas, más de lo que muchas veces suponemos y de ahí se puede sacar mucho jugo.

Luego en las dos ideas que yo añadiría, una de ellas sería la comunidad, yo creo que la empresa debe tener muy presente la comunidad, la comunidad en la que opera, en la que trabaja, para quien trabaja y la otra que yo añadiría que quizás podría englobar a la comunidad es el de los grupos de interés. Los grupos de interés, conocerás supongo la teoría de los stakeholders y creo que es básico para negocios convencionales.

Aitor: Estoy de acuerdo, si te fijas más adelante en las fases 2 y 3, tenemos tanto el entorno como los stakeholders, que lo he añadido más adelante porque creía que quizás definían mejor esas fases que esta primera.

Entrevistado 4: Lo que pasa que los grupos de interés como es algo transversal y yo entiendo y por la experiencia que tenemos, que hemos visto que da unos resultados tremendos en cuanto a innovación social el contar con grupos de interés en la generación de ideas.

Aitor: Me parece bien, lo tendré en cuenta. Si te parece bien pasamos a la siguiente fase que es la de *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, y en estas tengo un poco... estás ideas finales que has remarcado de la primera fase, creo que están algo más concretadas. Si te parece analicémoslas una por una como hemos hecho en la fase anterior.

Entrevistado 4: Cuando hablas de entorno ¿exactamente, a qué te refieres?

Aitor: Esta relacionado con el termino comunidad que has comentado antes. El hecho de que yo esté en el País Vasco y consideré que el País Vasco es un entorno que promueve la innovación porque tiene diferentes Parques científicos, Universidades... que tenga yo un proyecto y puedan ayudarme a llevarlo a cabo. Es decir, ese proyecto de innovación que tengo yo como empresa, que ellos me ayuden a llevarlo a cabo, mejorarlo...

Entrevistado 4: Sí, que este en un entorno propicio. Entendido perfectamente.

Vale pues en este sentido creo que la co-creación es muy importante, creo que es un término que define mejor esta fase que la cooperación, porque la cooperación muchas veces se identifica con los gratis, mientras que la co-creación implica como más densidad y la cooperación no sé si lo resume todo.

Aitor: De acuerdo, pues si te parece avancemos a la tercera fase. Aquí quería comentarte una cosa en el último criterio aparecen la sostenibilidad social y la medioambiental. Simplemente refiriéndonos a la medioambiental, ¿estás de acuerdo con ella?

Entrevistado 4: Pues fíjate si estoy de acuerdo que yo te iba a añadir una cuarta, porque te digo que depende donde se implemente comunidad, colectivo, región, país... La cultural es importantísima. Entonces, nosotros ya no hablamos de 3 ejes, creemos que hemos iniciado un discurso más avanzado en el que añadimos la cultural, porque dependiendo de los ámbitos, dependiendo de las comunidades, regiones... como te he dicho, es muy a tener en cuenta porque inciden en el resto. Nosotros en un proyecto de innovación social que hemos estado desarrollando dos años en la India ha tenido una influencia cultural super presente, y sin ella no habría sido posible, esto es el proyecto no habría podido ser sostenible, ni económicamente, ni en el tiempo, ni socio medioambientalmente.

Aitor: Esto que me comentas del tema cultural va un poco relacionado con el criterio de difusión. Porque yo al final con este criterio lo que quiero medir es el alcance de la innovación, y si por temas cultural la innovación no puede ser escalada habremos encontrado un límite a mejorar. Te pongo un ejemplo, el típico botoncito que tienen las personas mayores cuando sufren de una dependencia o falta de autonomía, esta innovación social al final es escalable en cualquier parte del mundo porque personas mayores hay en todos los sitios, y este criterio trata de medir este aspecto.

Entrevistado 4: Totalmente de acuerdo, pero con el ejemplo que has puesto que para mí es muy bueno, este botoncito lo llevas a la India y puede que tengas que hacer un trabajo tremendo para que esa innovación sea aceptada ¿por qué? Porque desde que culturalmente, por temas religiosos te digan que no pueden una pulsera electrónica en la muñeca, de verdad te digo que mi experiencia cada vez me está confirmando que cada lugar es un mundo. Entonces hay veces que, si estamos desarrollando un proyecto aquí, no tienes ese hándicap y te estas desarrollando en la que te adaptas perfectamente con este tipo de innovación y no hay problema para que la cultura o la comunidad lo reciba y hay otros que con ese mismo proyecto que aquí funciona en otros lados no funciona, no es rentable y es por las diversidades culturales que hay. Yo no diría que es imprescindible, pero sí que es imprescindible tenerlo en cuenta.

De todas formas y volviendo un poco a tu pregunta inicial, yo considero imprescindibles la socio medioambiental junto con la económica, porque precisamente si nos fijamos en la crisis del 2008 y años posteriores, bueno la crisis que para mí sigue existiendo pero que comenzó en el año 2008, las empresas que mejor se han sostenido o se han manejado en el mercado tienen marcados los ámbitos socio medioambientales potenciados más que los económicos.

Aitor: De acuerdo, muchas gracias, pasemos ahora a la cuarta y última fase en la que tenemos el *Aprendizaje y la evolución*, aquí como criterios tenemos el Impacto social, la Distancia cognitiva y la Percepción interna.

Entrevistado 4: Dentro de la distancia cognitiva si te refieres a los agentes con los que has colaborado, yo incluso añadiría los agentes con los que no has tenido que colaborar.

Aitor: Yo con la distancia cognitiva lo que quiero es que las empresas valoren sus relaciones con los agentes con los que han colaborado para que esto luego pueda servir de ayuda para futuras relaciones.

Entrevistado 4: Vale, pues me parecen perfectos los 3 criterios entonces.

Aitor: Perfecto, también lo que te quería decir era que mi idea con estos criterios era poner diferentes preguntas en un cuestionario, que filtraría mediante un método Delphi para que sean los expertos lo que valoren si una pregunta es válida o quizás no sea tan buena. ¿Crees que es una buena forma de medir estos criterios o se te ocurre alguna otra idea?

Entrevistado 4: No, yo veo una buena forma.

Aitor: Y ¿en qué escala los pondrías tú?

Entrevistado 4: Yo soy favorito de los impares, del 1 al 3 me parece baja y para mí del 1 al 5 es lo idóneo.

Aitor: El problema de los impares que me han comentado algunos expertos es que tienes el comodín del 5, ponerlo en la mitad y no decantarte por un lado u otro.

Entrevistado 4: Lo sé, lo sé, lo que ocurre es que yo siempre, claro quizás aquí haga una mala referencia en mí, yo procuro no poner un 5 nunca precisamente por eso, me esmero en buscar un para arriba o un para abajo analizando de una manera concienzuda. Si que si yo voy a hacerlo a toda leche pues me es más cómodo, pero claro ahí depende de las características de quien responda, por eso yo no le veo problemas. Pero bueno, no sé, si tuviera que hacerlo yo desde luego optaría por dar esa confianza a las personas a las que convocaría a la encuesta.

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistado 4: En principio no, cualquier cosa estoy a tu disposición y mucha suerte con el proyecto.

Aitor: De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la

entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTAS 5 Y 6 (07/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 55 años (Entrevistado 5) procedente de Durango (Bizkaia) y a una mujer de 35 años (Entrevistada 6) procedente de Algorta (Bizkaia). Siendo el Entrevistado 5 matemático y la Entrevistada 6 licenciada en ADE, ambos trabajan para Innobasque, la agencia vasca de innovación. Ambos con una trayectoria desde el más o menos 2008-2009, Innobasque es un asociación público-privada en Euskadi apoyada con una inteligencia y financiación pública, para convertir a Euskadi en el referente en innovación en Europa.

La entrevista se realizó en un despacho de la Facultad de ciencias económicas y empresariales el martes 7 de mayo de 2019 y duro en torno a 45 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de unos expertos en la materia, los cuales nos brindarán del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer vuestra experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tenéis?

Entrevistado 5: Matemático.

Entrevistada 6: Yo soy licenciada en ADE.

Aitor: Y ¿en qué empresa trabajáis?

Entrevistado 5: En Innobasque, la agencia vasca de innovación.

Aitor: ¿Qué relación tiene vuestra empresa con la innovación social?

Entrevistado 5: Bueno pues siendo la agencia vasca de innovación, ¿qué no hacemos? Como una asociación público-privada en Euskadi apoyada con una inteligencia y financiación pública, para convertir a Euskadi en el referente en innovación en Europa.

Aitor: Y ¿cuántos años lleváis trabajando con temas relacionados con la innovación social?

Entrevistado 5: Yo llevo desde el 2008 y ella desde el 2009.

Aitor: Vale, pues perfecto. De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para vosotros ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistado 5: Bueno pues para nosotros la innovación social es una innovación que tiene un qué, que es un producto, servicio, proceso... que da respuesta a un reto social o necesidad social y que tiene un cómo, se hace de forma diferente a la innovación que hasta ahora se conocía como tecnológica sino que a la vez de capacitar a los agentes, incorpora todas las visiones, empodera a la gente que participa en el proceso, al final es eso, una innovación que tiene un qué y un cómo, sistema, proceso, producto... dando respuesta a una necesidad social, reto social... que genera nuevas capacidades, nuevos conocimientos, transformación, empoderamiento de la sociedad...

Entrevistada 6: Sí, yo por intentar añadir algo más, porque comparto la definición que ha dado él, yo creo que lo que diferencia incluso cuando hablas de una innovación social en el ámbito empresarial, es que la innovación normalmente el valor es aquello de más que está dispuesto a pagar el consumidor, yo creo que en la innovación social el consumidor, pasa a jugar un papel más activo en la definición y en la implementación de la propia innovación. Al final, no es tanto un sujeto pasivo, la inteligencia o el desarrollo de ese producto o ese negocio tiene una visión mucho más de inteligencia colectiva y de conectar desde el principio que lo que hace también que sea una innovación como más no sé si democrática o más abierta.

Aitor: Y un poco relacionando desde el punto de vista de la empresa ¿creéis qué para que se lleve a cabo un proyecto de innovación social debe emplearse la innovación abierta?

Entrevistada 6: Yo creo que puede ser cerrada pero el enfoque es abierto. Quiero decir, el gap entre una buena idea de negocio y el mercado en una innovación social siempre va a ser más estrecha porque has tenido en cuenta al consumidor desde un enfoque más abierto, esto no significa que no puedas hacer una innovación social con innovación cerrada. Por ejemplo, en su día con temas de BdP se hablaba de grandes empresas como Danone que hacen productos que desde un enfoque de mercado es una innovación social como las pirámides nutritivas, y eso es un modelo de innovación totalmente al uso con innovación cerrada, pero sí que parte de una identificación de la necesidad muy clara y respetuosa con la necesidad del usuario final.

Entrevistado 5: Todo esto de la innovación disruptiva, todo esto de la BdP, estos negocios que te ha comentado ella, son proyectos de innovación disruptiva. Empresas que se dedican a un segmento de mercado con un producto muy determinado porque es una necesidad...

Entrevistada 6: O sea, la propia lógica de no ir a precio si no de ir a volumen.

Aitor: Vale pues si pasamos a ver este documento que he traído conmigo, como veréis hay una clasificación de los tipos de innovación social que puede haber ¿estáis de acuerdo con esta clasificación? ¿conocéis alguna otra que quizás resuma mejor este apartado?

Entrevistado 5: Bueno veo que está el producto, proceso, mercado... un poco el tema comercial y realizativa...

Entrevistada 6: Sí al final es la sacada del Manual de Oslo y es la más estándar. Nosotros no la usamos en innovación social, nosotros hablamos más en clave de reto-necesidad, más de cambio sistémico, necesidades vinculadas a un colectivo. Siempre distinguimos el impacto que busca la innovación social, si es un impacto micro, si es un impacto macro... Pero aplicando el concepto de innovación social a la empresa sí que me parece una categorización común, es la útil en términos de investigación.

Entrevistado 5: Un debate que hemos tenido desde el principio y nos ha costado romper. Toda innovación es social, porque una innovación es un nuevo producto o servicio que es aceptado por la sociedad, pero no toda innovación es innovación social. Ese es el debate que hemos tenido porque nosotros al principio en el 2008 éramos la parte pobre del sistema, estaba la parte tecnológica, la parte empresarial y de repente aparecen ahí unos frikis de la innovación social, suena mucho a hay que repartir ya con 3, ya no solo somos 2, ahora somos 3. Ya no es Euskalit, Teknalia ahora está Innobasque, ahora entra la innovación social la parte pobre y ya te digo, nosotros dijimos varias cosas; toda innovación es social pero no toda innovación es innovación social, porque la innovación social tiene un qué y tiene un cómo. Otra de las cosas que hicimos, tampoco la innovación social es innovar ni en el ámbito de la exclusión, ni en el ámbito de la pobreza, ni en el ámbito de la inmigración... la innovación social se puede dar en cualquier ámbito público, empresa, tercer sector... eso son mensajes que hemos tenido que ir construyendo en el País Vasco para meter el término de innovación social. Pues por eso te digo, cuando dices tipos de innovación social de producto, de proceso... para mí sería como el que de la innovación social.

Aitor: Vale pues un poco siguiendo el hilo del documento tenemos una clasificación de las fases en las que se puede dividir un proceso de innovación social.

Entrevistada 6: Veo que es de Mulgan que en temas relacionados con innovación social especialmente para empresa es todo un referente.

Aitor: Eso es, pues si os parece bien me gustaría que echásemos un vistazo a cada fase una por una y analizásemos los criterios que hay dentro de cada una para saber un poco vuestra opinión respecto a ellos. Para la primera fase tenemos la *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*, ¿qué opináis de los criterios que aparecen en esta fase?

Entrevistado 5: Se me ocurría la necesidad, al final innovación social no es buenismo, no es Cáritas. Hacer innovación social es dar respuesta a un reto y si hay que ganar dinero se gana dinero. Yo como criterios la novedad, el compromiso social y la viabilidad... Yo creo que la necesidad y más también valor...

Entrevistada 6: La novedad también es más bien un concepto indefinido, es muy relativo, o sea, novedoso ¿sobre qué? Quiero decir si yo cojo algo y quiero implementarlo en un ámbito donde no se está haciendo, ¿es innovador o no? Me parece que nos cerramos en que todas las cosas tienen que ser nuevas en términos absolutos y definir el concepto es difícil. Está claro que una generación de ideas y más desde una

visión de mercado en el que tú tienes que diferenciar tu producto en algo, tiene que ser nuevo en algo o tiene que aplicarle más valor a algo. A mí me llamaba más la atención el compromiso social, yo creo que te puedes acercar a la innovación social desde el compromiso social y una empresa parece lógico que se acerque desde el compromiso social muchas de ellas se acercan muchas veces desde un viraje de la RSC, sobre todo a la parte organizativa o a la parte de comercialización, pero que sí veía que igual en este apartado hay una comprensión no sé si más integral a la necesidad, una visión... de estos palabras que utilizamos nosotros, una visión holística, una visión integra. Hay una lectura de esta necesidad que te lleva a identificar posibles soluciones que hasta ahora no has identificado, esa mirada 360 sí que me parece importante, porque normalmente las innovaciones sociales de producto desde la empresa fracasan, por entender que solucionando una parte ya vale ¿no? Y no es entender muy bien donde está la verdadera necesidad que puede ser obvia o puede estar más oculta.

Entrevistado 5: Sí, yo por eso he dicho necesidad y valor.

Entrevistada 6: Luego también me ha llamado la atención el concepto de viabilidad lo has metido tan en la primera fase.

Aitor: Sí, porque al final mi idea es que la empresa una vez tenga el proyecto en mente y listo para comenzar a ser ejecutado, primero debe saber su viabilidad porque iniciar un proyecto que no es capaz de llevarlo a cabo es tontería.

Entrevistado 5: Sí, pero primero lo tienes que abrir, escuchar, darle una dimensión y luego acotar, decir, bueno ahora voy a hacer esto, creo un prototipo a la dimensión de lo que puedo llegar. Porque es lo que nos pasa a nosotros en muchas cosas, si empiezas ya por lo justo, hay diferentes visiones que no entran ahí.

Entrevistada 6: A mí me parece super importante tenerlo en cuenta pronto en el proceso, pero creo que en esta primera fase es demasiado pronto, yo lo metería más en el prototipado.

Entrevistado 5: Por eso digo, primero escucha, abre y céntrate. Es lo que hacemos nosotros, nosotros abrimos las puertas, oímos, todas las visiones y tal pero luego hay cosas que puedes asumir o no asumir, puedes tener la capacidad o no, por plazo, por tiempos...

Entrevistada 6: También por lo que has comentado, me está dando a entender que estás mirando la viabilidad desde una mirada bastante amplia, y no solo la viabilidad económica, todo el tema que han nombrado de alianzas, generación de relaciones, eso sí que dé inicio tiene más sentido tenerlo en cuenta. Si viabilidad en esta fase es, si cuento con la fuerza, con el musculo y si no cuento con ello, tengo que aliarme de inicio con otras personas si quiero producir un producto a un coste al que luego voy a sacarle rentabilidad, creo que eso si es algo para testar en esta fase.

Aitor: Mi idea al final era que todos los criterios tuviesen como un hilo conductor entre fase y fase porque al principio es todo tan global que a medida que avanzas tienes que ir acotando.

Entrevistado 5: Claro al principio le das a todo y luego ya filtras, a lo que puedes dar y a lo que no, a lo que es viable y a lo que no.

Aitor: Efectivamente, bueno pues si os parece avancemos a la siguiente fase, en este caso *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, si os parece miremos cada criterio uno a uno otra vez.

Entrevistada 6: Bueno, el entorno es otro de los grandes debates que hay dentro de la innovación, si las innovaciones sociales son locales por definición o no y todo el peso que tiene el componente cultural.

Entrevistado 5: Yo creo que el tema cultural es muy importante porque al final en cada sitio tenemos nuestros retos, nuestras gentes...

Entrevistada 6: Si que necesita al menos una lectura y una contextualización del entorno en el que sucede. Otra cosa es, que cuando dices que una innovación social es de carácter local, parece que por definición no es replicable o no es trasladable y más en clave de producto que en otros tipos de innovación social.

Aitor: Eso es, y de aquí este criterio va un poco ligado con el de difusión que aparece en la tercera fase, esto es, ¿qué alcance tiene mi innovación social? ¿es replicable en otros lugares?

Entrevistada 6: Sí, que hoy en día además se habla de 3 tipos de escalado, el scale up, el scale out y el scale deep; que uno es agrandar la mancha de aceite, conectar prácticas que tienen un mínimo común pero que suceden de formas diferentes, y el otro es aplicar eso que tú haces en un ámbito, en otro ámbito.

Aitor: Y ¿veis necesario tener un criterio de sostenibilidad medioambiental?

Entrevistado 5: Hombre, yo creo que sí, la innovación social también lleva unos valores, una forma de actuar, unos principios... hay que tener una ética.

Entrevistada 6: A año 2019 plantear la sostenibilidad sin la pata medioambiental me parece super arcaico. Otra cosa es que, que esto pretende ser una herramienta de autoevaluación y que vivimos con nuestras incoherencias y con nuestros claro-oscuros, pero el escenario deseable es entender la sostenibilidad así.

Entrevistado 5: Estamos en un escenario con objetivos de desarrollo sostenible y todo tiene las 3 patas.

Entrevistada 6: A mí me parece que pecaríamos de poco ambiciosos y de una visión bastante arcaica.

Aitor: Perfecto, pues si os parece pasamos a la última fase, *Aprendizaje y evolución*, una vez más 3 criterios que me gustaría que comentásemos.

Entrevistado 5: ¿Por qué metes el impacto en el 4 y no en el 3?

Aitor: Porque creo que el impacto es más importante una vez ha finalizado el proyecto de innovación, esto es, está más asentada en el mercado y podemos pararnos a valorar el impacto que ha tenido en el mundo.

Entrevistada 6: Y ¿qué significa el de distancia cognitiva?

Aitor: Siempre desde el punto de vista de empresa el colaborar con diferentes agentes, valorar estas relaciones para que en un futuro esto pueda servir como de ayuda o motivación para llevar a cabo más proyectos de innovación social.

Entrevistado 5: Estas hablando del valor de la cooperación.

Aitor: Efectivamente.

Entrevistado 5: Mira te voy a contar, nosotros lo primero que hicimos como innovación social fue una publicación de cómo era una sociedad innovadora, tras un debate que hicimos, y con un grupo el cual había empresas de lo público, lo privado, lo social, el tercer sector, la iglesia... hay se habló de innovación social fueron saliendo cosas y eso se plasmó en un documento que se llamaba *¿Cómo es una sociedad innovadora?* Que escriben Ander Gurrutxaga y Daniel Innenarity, dos de las personas del grupo, donde hablan de que no hay innovación sin sociedad, sociedad sin innovación, de las diferentes velocidades que ha habido entre las diferentes apuestas que se han hecho aquí, en este país por la tecnología y lo que ha supuesto en otro tipo de innovaciones, que no hemos trabajado tanto y ahora las desigualdades también. El segundo trabajo que hicimos fue un tema de valores, valores para una sociedad innovadora, y nos salieron 4: materia prima (conocimiento), colaboración (como forma de trabajar), apertura al cambio (flexibilidad) y la globalidad (entender que estamos en un mundo global). Unas chicas de la UPV de Donostia que decidieron, a parte de lo que nosotros habíamos publicado, presentaron a la Diputación de Bizkaia un análisis, con empresas de Gipuzkoa, sobre cuál sería el beneficio o el incremento del impacto de implementar esos valores dentro de la empresa. No lo publicamos porque la muestra no era representativa, pero todos estos valores tienen un impacto...

Aitor: Perfecto, pues también quería preguntaros, mi idea con estos criterios era que las empresas pudiesen compararse entre ellas midiendo las innovaciones sociales, pero creo que voy a cambiar el discurso porque me parece que la herramienta que estoy tratando de generar está más enfocada hacia la autoevaluación y aprendizaje de estas empresas hacia futuros proyectos de innovación. De todas formas, ¿creeis conveniente que todos estos criterios se midan mediante un cuestionario al ítem abarcando diferentes conceptos dentro del mismo criterio?

Entrevistada 6: Es que es complicado, o sea, realmente la herramienta en sí si la quieres para la autoevaluación no sirve como buen medidor porque yo como empresa puedo engañarme a mí mismo, ya sea queriendo o sin querer, y nunca tengo un valor de contraste, ni unos comportamientos asociados o un checklist en el que digas yo puedo

creer que mi innovación tiene mucho impacto social, pero salvo que cumpla estas 5 cosas no tiene impacto social. Ahora es muy buena herramienta, uno para ayudarme a reflexionar, donde estoy, y como empresa que puedo hacer yo igual pienso que tengo un producto de innovación social y nunca he reflexionado sobre su impacto medioambiental, entonces esa herramienta de autoevaluación me hace dar un salto cualitativo, es bueno para conocerte mejor y posicionarte pero como elemento comparativo me parece que tiene que haber una baremación o una ponderación o un mínimo de ítems o ítems donde si yo de un bloque no marco ninguno...

Entrevistado 5: Y nosotros de hace tiempo lo que tratamos de hacer a la gente es pensar cuando estoy hablando de innovación social empresa y tal, esto es las claves que tienes que pensar y sobre las que tienes que meditar y decidir, ¿no? aquí entro, aquí entro, aquí entro...

Aitor: Mi idea era que fuesen las empresas las que se compararan o autoevaluaran porque al final son ellas las que mejor conocen el proyecto de investigación, son las que más datos tienen...

Entrevistada 6: Lo que pasa que a veces mientes por ignorancia, ahora sí que creo pero yo nunca lo he hecho porque no me dedico a la investigación entonces no sé si es posible hacerlo, que igual en esa concreción del criterio a través de ítems que me parece útil, haces esto no haces esto y tal, que encima ayuda a ver que dentro de cada criterio existen múltiples opciones, no sé si en oculto, o sea, sin que lo vea la persona que está rellenando, se puede hacer ya sea a tipo bloques, por ejemplo, en el criterio novedad para decir que es novedoso, debería haber respondido que sí a este bloque de preguntas. O que incluso algunas preguntas o algunos ítems que sean como prueba del algodón, o sea, si no has clicado esto estás fuera y puntúas bajo en este criterio. En resumen, que tiene que haber un detrás en el que yo despliego y aquí vendría otro problema, ¿dónde pones la barrera? Porque además dentro de cada criterio puedes abarcar muchas temáticas distintas.

Aitor: Mi idea era esa, que un criterio abarcase tanto, que luego a la hora de realizar los ítems se pudiesen concretar más las diferentes subcategorías que pueda llegar a tener cada criterio, entonces una vez que hayas valorado todas estas subcategorías, sacas una media y tienes una puntuación, y ya sabes en que punto estás situado si mides los 3 criterios. Luego sería analizar porque yo estoy aquí y tú estás aquí, porque tú has hecho mejor que yo esto, y ¿por qué lo has hecho mejor que yo? Y de esta forma las empresas pueden ver sus diferencias con el resto.

Entrevistada 6: Sí, pero además de eso tienes que tener en cuenta que no todos los proyectos de innovación social pueden ser válidos, hay componentes ideológicos, porque se me ocurre un ejemplo tonto, yo puedo querer vestir a toda la población del mundo para que no pase frío, pero no puedo hacerlo haciendo trabajar a niños en Bangladés por mucho compromiso social que haya, tiene que haber algún criterio que me diga, si tú no estás pagando o estás utilizando personas que no deberías utilizar... Me da igual que sea novedoso, que tengas un objeto social increíble, que sea viable... quedas automáticamente excluido y nunca podrías decir que tu producto es de innovación social. A nosotros nos pasó cuando hicimos Resindex, no es un problema para nada comparable en gravedad pero, en colaboración con Sinergiak cuando definimos lo que era un proyecto de innovación social, llegamos a la conclusión de que los agentes que más innovación social y mejor innovación social están haciendo en Euskadi son los centros tecnológicos, entonces yo como técnico cuando leí eso dije, ostras aquí que pasa, Euskadi tiene un tercer sector super potente que teóricamente está haciendo innovación social, les están llamando de Europa para ir a hacer innovación social y ahora yo tengo que salir diciendo que, me da igual que sea Teknalia o cualquiera, son los que más hacen innovación social, entonces ahí es cuando tienes que volver atrás y pensar, vale y ¿qué hay? porque los datos son los que son, ¿cuál es el problema? desde un marco teórico hemos definido y con mucho sentido común que la innovación social no acaba hasta que se da *Aprendizaje y evolución*, y uno de los criterios básicos era haber comunicado los resultados del proyecto, claro, ¿qué tienen los centros tecnológicos? interiorizados en su ADN un ciclo de proyecto, o sea, nunca acaban un proyecto sin comunicar los resultados, ¿qué les pasaba a las entidades del tercer sector? que acaban el proyecto y no comunican lo que han obtenido ni los resultados que han tenido. Entonces, se estaba penalizando un tipo de entidad, pero era una definición correcta, porque son entidades que cuentan con menos recursos, que no tienen interiorizada la dinámica de trabajar con proyectos y para ellos cuando ya han conseguido que tu vida fuera mejor de lo que era antes, el proyecto ha terminado, no tienen que contármelo a mí. En cambio, el centro tecnológico acaba contándomelo y está bien porque hay un paquete de trabajo de comunicación y difusión de los resultados.

Entrevistado 5: El tercer sector es, vendo arroz, pero no le tengo que contar a todo el mundo que he vendido arroz, lo he vendido y ya. En los centros tecnológicos se veía más la colaboración, todos estos proyectos europeos de los centros tecnológicos son en colaboración, entonces cumplían todos los requisitos para ser proyectos de innovación social.

Entrevistada 6: Cumplían porque eran proyectos bien hechos, porque eran buenos proyectos y tenían la lógica del proyecto muy interiorizada por fases. Entonces, probablemente de inicio, ya tenían una puntuación más alta que el resto de los proyectos que se analizaron, porque estaban pensados en clave de proyecto. Los otros iban más en clave de, tenemos que responder a algo, tenemos que hacer algo.

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tenéis algún último apunte o aportación la cual queráis destacar?

Entrevistado 5: No, lo que ha dicho ella, este tipo de herramientas más que para medir o comparar, sirven para generar una cultura dentro de las empresas, del ¿qué hacen? ¿por qué lo hacen?

Entrevistada 6: Lo que hay que conseguir es ir de la RSC a la innovación social. Lo que es interesante es que todo este tipo de herramientas de autoevaluación, enfocadas en esa mirada a las empresas a no disociar mi actividad empresarial de mi actividad social, creo que lo suyo sería que las empresas que hacen RSC vayan virando hacia las innovaciones sociales de producto, de servicio...

Aitor: De acuerdo, pues una vez más agradeceremos el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tenéis alguna sugerencia posterior o queréis que os envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudéis en contactar conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTA 7 (20/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 38 años procedente de Donostia (Gipuzkoa). Licenciado en ingeniería industrial, actualmente trabaja en Sinnple empresa de la cual es cofundador. Dentro de Sinnple llevan 8 años asesorando a empresas en innovación social, apoyando proyectos con lo que puede ser incorporar aspectos sociales o ambientales, en cualquier punto de la empresa.

La entrevista se realizó vía Skype el lunes 20 de mayo de 2019 y duro en torno a 35 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance &

Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un experto en la materia, el cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistado 7: Soy ingeniero industrial.

Aitor: Y actualmente ¿en qué empresa trabajas?

Entrevistado 7: En Sinnple, que es la empresa que cofundé con mi socia

Aitor: ¿Qué tipo de relación tiene Sinnple con las innovaciones sociales?

Entrevistado 7: Pues asesoramos a empresas en innovación social. Estamos muy centrados en esto y digamos que acompañamos tanto proyectos como igual lo que puede ser incorporar aspectos sociales o ambientales, en cualquier punto de la empresa.

Aitor: Y ¿cuánto lleváis trabajando con temas relacionados con la innovación social?

Entrevistado 7: 8

Aitor: De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para ti ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistado 7: Nosotros realmente lo definimos como algo diferente que tiene un impacto social o ambiental, que mejora la calidad de vida, que mejora el desempeño ambiental, y añadimos la coletilla de que tenga un retorno para la empresa. Esa última pata es la de rentable, de hecho, se la solemos poner, innovación social rentable, para nosotros es relevante.

Aitor: ¿Podrías darme algún ejemplo?

Entrevistado 7: Pues mira me viene, porque he estado hace poco hablando sobre ella, es el embarazo saludable. Esto viene de un hombre, que lo que tiene es digamos un servicio de atención a mujeres embarazadas en zonas rurales empobrecidas, y entonces, lo que tiene es un equipito que tiene un ecógrafo portátil, una mini placa fotovoltaica, tiras para análisis de sangre... Y lo que consigue es con un par de visitas en los 9 meses de embarazo a las zonas rurales sin acceso a hospitales o a centros de atención primaria, consigue evitar el 70% de problemas como discapacidades, muertes durante el embarazo... Lo tiene implantado en Guatemala, y ahora lo está extendiendo a Perú y a más países de Sudamérica, y es un modelo digamos de pago por servicio, de pago por gestante a un precio muchísimo más barato que montar un centro de salud.

Aitor: Pues me parece muy interesante la verdad, y una cosa ¿crees que un proyecto de innovación social tiene que ser hecho con innovación abierta, es decir, en colaboración con otros agentes?

Entrevistado 7: Pues yo comparto que el ideal a futuro serán innovaciones con impacto social y con un enfoque abierto, y ya si me pongo con un enfoque de economía circular también, pero al final algo que para mí es importante también, una cosa es lo ideal y otra cosa es el hoy. Entonces, hay ejemplos de empresas que hacen proyectos con impacto socioambiental y lo hacen con innovación cerrada, pues eso mejor que nada. Eso sí, en nuestra experiencia y lo hacemos bastante con empresa tradicional, se lo tenemos que poner muy fácil, porque al final ellos viven en mundo de feroz competitividad, donde este tema si es interesante es raro que sea urgente y entonces digamos que muchas veces el ponerle demasiadas cosas hace que no den el salto, no tiene que ser innovación abierta, co-crear, además co-crear con los usuarios, tiene que tener un enfoque de empresa social porque tiene que reinvertir parte de los beneficios... Yo entiendo y comparto perfectamente, pero perdemos por otro lado el atractivo para gente que no lo vive como nosotros, vamos que vive en un mundo donde tiene que cumplir con su jefe, con unos criterios de ventas...

Aitor: Sí ya veo que es un enfoque totalmente distinto. Vale pues si abres el documento que te envié ayer veras que hay una clasificación que define los tipos de innovaciones sociales que existe, quería saber si estabas de acuerdo con esta clasificación.

Entrevistado 7: Sí, nosotros cuando hemos tenido que utilizar hemos usado algo similar. No desde el punto de vista de metodología, pero sí lo que hemos visto en tipo de innovaciones sociales sobre todo en empresa tradicional, bueno se podría meter en innovación de proceso, pero hablo de la innovación en cadena de valor. La parte de cadena de suministros viene pegando muy fuerte y has de entender la empresa que te vende algo, digamos, no tanto su proceso productivo sino todo el conjunto, desde la materia prima hasta que te está entregando el producto o servicio.

Aitor: Vale pues si seguimos el documento veras que hay una clasificación de las fases por las que pasa una innovación social ¿estás también de acuerdo con esta clasificación?

Entrevistado 7: A mí sí que me encaja con lo que tengo en la cabeza, más de terminología, por ejemplo, cuando nosotros hablamos de innovación social sí que es importante el termino escalabilidad que en parte es difusión y evolución, del punto 3 y del punto 4.

Aitor: Vale pues si te parece ya que te veo comentando algunos puntos, analicemos cada fase una a una y vas comentándome lo que se te ocurra.

Entrevistado 7: Venga

Aitor: Vale pues primera fase, *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*, aquí tenemos los 3 primeros criterios de evaluación, coméntame ¿qué opinas de ellos?

Entrevistado 7: Esto por ejemplo sería, si yo tengo una idea de un proyecto de innovación, vendría el punto 1 y me vas a preguntar por estas 3 cosas.

Aitor: Esa es la idea.

Entrevistado 7: Hombre a mí en el compromiso social hay un concepto muy interesante, que no sé si quizás vaya en otra fase, pero yo te lo lanzo, sería hasta qué punto va a priorizar digamos el impacto socioambiental sobre la rentabilidad. Partiendo de que hemos dicho que innovación social que sí que tiene que tener un valor para la empresa a parte de un valor social, igual en esta fase pues hasta qué punto no sé... Vas a hacer medicinas, vacunas... y ponerlas al precio que te da la gana de primer mundo pues

puedes buscar una fórmula que además se beneficie mucha gente. Luego ya como más manía, el de valor lo veo más como impacto social.

Aitor: El impacto social he decidido añadirlo en la última fase porque creo que es muy difícil que una empresa valore el impacto que va a tener su innovación cuando todavía está tan al comienzo de esta.

Entrevistado 7: Vale, vale, y como comentario así general este punto me parece muy útil, lo que aparece en el título que es la comprensión de la necesidad. Que sea algo que entiendas muy bien las dinámicas actuales que quieres mejorar, como se relacionan entre ellas, cuál es tu hueco en el que impactas comparado con los otros actores que ya están... ese tipo de cosas.

Aitor: Vale pues perfecto, si te parece seguimos un poco con las fases y nos encontramos con el *Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto*, lo mismo vamos comentando cada criterio.

Entrevistado 7: Yo la viabilidad y la inversión los veo como un único campo que para mí sería el modelo de negocio, no me interesa igual tanto si es un prototipo, el hecho de que sea viable el prototipo, como tener una fórmula en la que bueno lo que más o menos has testeado que pueda tener ingresos de una determinada fuente, de un determinado volumen de cantidad y la inversión como tal, ya sea la propia empresa o un externo, lo veo para más adelante, lo veo para el 3 por ejemplo porque al final, conceptualmente la inversión estaría fuera del modelo de negocio. Aunque sí que es cierto que para el cuestionario podrías añadir un ítem del dinero al modelo de negocio también...

Aitor: Vale bueno ya le daré una vuelta a esto que me has dicho...

Entrevistado 7: También en la fase 2 yo tendría en cuenta el nivel de contraste con el mercado. Si lo que dices aquí es que creas un prototipo, una versión un poco beta de tu producto y lo que haces es probarlo, pues intento venderlo en un mercado muy pequeñito durante dos semanas o hago una serie de presentaciones, entonces antes de pasar a la fase 3 y de hecho es lo que te van a preguntar cuando vas a pedir pasta dentro o fuera de la empresa, es bueno, que evidencias hay de que esto funciona como negocio, entonces ese nivel de testeo de, se lo he podido contar a 10 personas en plan, oye este boli que tengo aquí ¿te gusta? Sí, vale, pero yo es diferente que ponga bolis en 4 tiendas durante dos semanas y vea cuanto se venden...

De hecho, otra idea, si lo pones como nivel de testeo o no sé cómo lo he llamado, además del contraste con el mercado podía ser el contraste del impacto social, o sea, hasta qué punto tienes una evidencia o un dato de que eso realmente cambia la vida de la gente.

Aitor: Vale perfecto pues apuntado queda, ya le daré una vuelta. Si te parece pasamos a la tercera fase y comentamos los criterios que aparezcan en esta fase.

Entrevistado 7: Bueno más a nivel de terminología, te decía de escalabilidad tú lo tienes como difusión, aunque bueno al final es como tú te sientas más cómodo. En mi caso, si fuese mío, en vez de difusión yo lo hubiese llamado escalabilidad.

Aitor: Y ¿cómo ves la sostenibilidad medioambiental? ¿La crees necesaria en la innovación social?

Entrevistado 7: Bueno esto ya es la batalla de las fronteras, para mí sí. De hecho, sería social o medioambiental, aunque depende mucho del marco que definas tú. Si, por ejemplo, un proyecto de captura de CO₂ de la atmosfera lo consideras innovación social o no. Nosotros siempre que hablamos de social, hablamos de social y/o medioambiental, lo que sí que igual no exigiría digamos, bueno esto depende de lo que veas, es si por ejemplo en ese bloque tendrás preguntas que puedan estar vinculadas al impacto social y otras al impacto medioambiental, yo en un proyecto puedo tener de los dos impactos, puedo ser un EMAUS por ejemplo, que integro a personas en exclusión y reciclaje, puedo ser un GUREAK que solo emplea a personas con discapacidad y puedo ser un fabricante de placas fotovoltaicas por decirte algo, entonces de alguna manera digamos que no mande el mensaje de que tienes que cumplir los dos impactos obligatoriamente.

Aitor: Más que cumplir con ambos campos mi objetivo es que puedas valorarlos, porque quizás mi innovación social no tiene como objetivo ese impacto medioambiental pero realmente respeta y cumple con los requisitos, por lo que, en el momento de autoevaluarme, yo me autoevaluaré en base a los objetivos que me propuse, entonces desde ese sentido no deberían de aparecer notas bajas por así decirlo tampoco.

Entrevistado 7: Vale de acuerdo me parece bien.

Aitor: Muy bien, pues si te parece pasamos a la última fase que es la de *Aprendizaje y evolución*, una vez más 3 criterios, en este caso, impacto social, distancia cognitiva y percepción interna, ¿cómo ves estos criterios de evaluación?

Entrevistado 7: Pues todo lo que se me ocurre ya lo hemos tratado antes, está el impacto social, que en este caso ya iría ligado a evidencias claras que demuestren... Te voy a pasar un link de Impact Management que está enfocado en la inversión en empresas sociales, pero está muy bien porque ahora mismo es el referente en medición de impacto social. Es un proyecto a nivel global con los principales agentes y entonces te da como el esquema que deberías seguir, si quieres empezar a medir el impacto, por ejemplo, en tu cartera de inversión, o en tu convocatoria de ayudas...

Aitor: Vale pues muchas gracias, la verdad que este tipo de documentos seguro que me vienen muy bien a la hora de realizar las preguntas para el cuestionario final. Vale pues también quería preguntarte, como te he estado comentando mi idea es crear un cuestionario para que las empresas se evalúen, ¿cómo ves la idea de realizar un método Delphi para el filtrado de preguntas?

Entrevistado 7: Hombre yo lo que creo que ahí la prueba del algodón es ir a una empresa, a casos concretos e intentar hacerlo.

Aitor: Mi idea sería primero realizar un filtro de preguntas y después que una empresa sea la que pruebe la herramienta final.

Entrevistado 7: Hombre a mí me costaría, por un lado, sacar el tiempo, y otro de mentalmente meterme en la tarea de saber qué es lo que quieres medir, saber la relevancia de cada una de las preguntas...

Aitor: Normal, al final siendo un tema tan subjetivo, es muy difícil intentar medir algo tan cualitativo, pero mi idea es intentar lograr una herramienta que abarque el mayor número de probabilidades posibles. Eso sí, en cuanto a la escala, ¿tú que escala me recomendarías?

Entrevistado 7: Nosotros cuando hemos hecho temas de medición vamos a la solución más sencilla posible, vamos a pocas preguntas y a escalas muy intuitivas, incluso en vez de 1 a 5 que podría ser, sea incluso con texto, pues sostenibilidad económica,

claramente no es rentable, creo que podría llegar a ser viable en un futuro lejano, eso sería un 3 igual y 5 es, es claramente viable.

Aitor: Vale, al final es darle un valor de texto a esos números para que la gente entienda lo que está midiendo.

Entrevistado 7: Hombre si lo que quieres es llevarlo al mundo empresa... Ya me estoy imaginando 20 preguntas del 1 al 10 que básicamente no te van a hacer ni caso... Entonces lo mejor que veo son pocas preguntas y escalas cortas con texto.

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistado 7: Pues nada, desearte mucha suerte en el proyecto y que me gustaría saber cómo avanza el proyecto para ver el resultado final.

Aitor: De acuerdo, pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

ENTREVISTA 8 (24/05/2019)

Esta entrevista se le realizó a un varón de 52 años procedente de Madrid (Comunidad de Madrid). Economista, de gestión empresarial, actualmente trabaja para Sustentia Innovación Social, una empresa nacida en 2004 en la que todas las investigaciones, proyectos, asistencias técnicas, formación... tienen un enfoque de innovación social.

La entrevista se realizó vía Skype el viernes 24 de mayo de 2019 y duro en torno a 35 minutos.

Aitor: Buenos tardes,

Lo primero de todo me gustaría dar la bienvenida y las gracias por la atención y el tiempo empleado en la próxima entrevista; el audio de esta será grabado con el objetivo de agilizar la toma de datos y en su defecto la duración de la entrevista. Mi nombre es Aitor Pecharroman y provengo de la Universidad del País Vasco o Euskal Herriko

Unibertsitatea, concretamente del equipo de investigación ECRI Ethics in Finance & Social Value. Dentro de nuestro departamento estamos realizando una investigación con el fin de elaborar una propuesta para la medición de las innovaciones sociales dentro de las empresas vascas. Para ello hoy contaremos con la ayuda de un experto en la materia, el cual nos brindará del conocimiento necesario para poder realizar un análisis de nuestra investigación lo más objetivo posible. Antes de comenzar con la entrevista en profundidad, me gustaría realizar unas preguntas para conocer tu experiencia y relación con la innovación social a lo largo de los años.

¿Qué estudios tienes?

Entrevistado 8: Soy economista, de gestión empresarial.

Aitor: Y ¿en dónde trabajas actualmente?

Entrevistado 8: En Sustentia Innovación Social.

Aitor: Y ¿qué tipo de relación tiene tu empresa con las innovaciones sociales?

Entrevistado 8: Bueno nacimos en el 2004 precisamente enfocados en este tema, todas nuestras investigaciones, proyectos, asistencias técnicas, formación... tiene ese enfoque.

Aitor: De acuerdo, bueno pues una vez finalizada esta ronda de preguntas, procederemos a la realización de la entrevista en su conjunto. Lo primero de todo, para ti ¿en qué consiste una innovación social?

Entrevistado 8: Bueno innovación social para mí es una forma de dar solución de una manera innovadora a un problema social. Problema social, que, en la actualidad, fundamentalmente se fundamenta en diferentes áreas, una puede ser la puramente de relaciones económicas, puede ser la relacionada con afectaciones de derechos de diferentes partes interesadas o diferentes personas que se relacionan con la entidad y también puede estar muy relacionados con los límites que tiene la naturaleza y los cambios que estamos produciendo en ella a través de impactos ambientales que producimos los seres humanos. En definitiva, para mí innovación social es el proceso o el resultado de un proceso en el que se busca mitigar, solventar o contestar a un desafío social. El concepto de social para mí es amplio porque puede ser en gobernanza, por ejemplo, en temas de participación y gobernabilidad democrática, corrupción,

problemas en fiscalidad... Pero también puede estar enfocado en temas de la propia lógica del proceso o del Gobierno Público en derechos de personas o puede ser afectaciones al ambiente o al clima...

Aitor: Vale perfecto, y si pudieses darme algún ejemplo de innovación social que conozcas...

Entrevistado 8: Bueno pues por ejemplo... soluciones tecnológicas al acceso al agua, como a través de un proceso de investigación y desarrollo se consigue acceder al agua en contextos bastante extremos o como el propio ciclo de producción de una empresa pues incorpora criterios para que los productos, una vez terminado el ciclo de vida del producto, no genere residuos y que el producto final pueda incorporarse de nuevo a otra cadena de producción o la misma. Puede haber muchos tipos de innovación social, no creo que tengan que estar ligadas al resultado final, de hecho, creo que la mayoría de los casos el concepto de innovación social está más ligado al proceso que al producto.

Aitor: Vale, y ¿crees que una empresa para llevar a cabo proyectos de innovación social ha de valerte de la ayuda de agentes externos, o no lo ves necesario?

Entrevistado 8: Hombre yo no limitaría únicamente el concepto de innovación social al mundo de la empresa, yo creo que el concepto es más amplio, en todo caso, si nos fijáramos en la innovación social de la empresa, yo diría que para mí sí que tiene lógica de entender las relaciones y los impactos que se producen entre los diferentes stakeholders o partes interesadas con los que te relacionas. Algunos son muy evidentes y siempre han estado delante del mundo de la empresa, pero otros no son tan evidentes y para identificar cuáles son esas externalidades que estas produciendo o esas oportunidades que tienes y no estás aprovechando para mejorar el impacto el resultado final del punto de vista social creo que sí es necesario abrirse y escuchar, y bueno analizar lo que ya se esté avanzando en el campo, en el área que quieras y descubrir otros enfoques y con lo cual escuchar y analizar lo que rodea ese problema que tú quieres abordar en el cual tu piensas que puedes innovar y puedes hacerlo de otra manera más eficaz o más eficiente ¿no?.

Aitor: De acuerdo, pues mira si te parece si abres el documento que te envié el otro día por correo electrónico, veras que en primera instancia aparecen los tipos de innovación social que tenemos. ¿Estás de acuerdo con esta clasificación?

Entrevistado 8: Bueno innovación puede ser cualquiera de las 4 áreas que planteáis aquí, o sea que no voy a negar que bajo el concepto de innovación si creo que la innovación social está más referida al proceso, incluso la parte organizativa o bueno la comercial, habría que entender exactamente si incluimos el diseño, etc. pues también lo entiendo más como proceso, un proceso de generación de valor desde el inicio, desde el diseño de la idea, pero para mí el producto es el resultado de la innovación. Entonces, no es una innovación en sí mismo, más que el resultado que has conseguido innovar, se supone que a través de un proceso has conseguido innovar y el resultado nuevo es un producto nuevo, innovador y que mejora pues en lo que sea, en consumo de materiales, en residuos...

Obviamente si tú no tienes un resultado que realmente mejore el impacto, pues bueno habrás innovado en el medio como lo has hecho, pero para mí el concepto social es que tiene que generar una externalidad o una afectación positiva o mitigando un problema social. Entonces, pues claro, al final tiene que haber un producto o servicio algo que este impactando porque si no, no te quedas en más que innovaciones internas de la organización.

Aitor: Vale pues perfecto, si te parece si seguimos un poco en el documento, veras que como bien has dicho todas las innovaciones sociales tienen un proceso y aquí tenemos una lista que trata de clasificar este proceso según sus características. Lo mismo de antes ¿estás de acuerdo con esta clasificación? ¿conoces alguna otra?

Entrevistado 8: Bueno, no sé... No me he parado a pensar en otro tipo de clasificaciones. Para mi entender creo que la parte más relevante y ya lo comentaba al principio, es la identificación del problema. Aquí aparece *Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones*, aquí está la oportunidad de superar un problema social o un problema ambiental, y la oportunidad de hacerlo. Esa parte es importantísima, e hilando con la pregunta que me hiciste antes, yo creo que es muy importante abrirte a otros, entender profundamente el problema, entender el contexto del problema y entender tus capacidades para poder abordarlo, tu solo o conjuntamente con otras organizaciones empresariales o combinando, tú aportante un parte de la solución o en alianza con otras entidades de otra naturaleza pero el punto 1 de lo que se refiere Mulgan creo que es la parte fundamental. Es donde realmente tienes el diseño y haces el contraste que realmente no es algo que tu percibes, sino que es un problema social y te permite analizar cómo se ha afrontado por otros y porque no ha funcionado, y ese es el motivo de tu innovación.

Aitor: Vale pues ligado a lo que dices centrados en esta primera fase, si te fijas hay 3 criterios de evaluación, me gustaría que lo analizásemos uno a uno para saber tu opinión respecto a ellos.

Entrevistado 8: Bueno la verdad es que probablemente estén bien estos criterios, porque el valor, claro depende como definas valor... Para mí si es significativo o no significativo desde el punto de vista de cuando se habla de impacto en derechos, lo que la empresa está pensando en solucionar, o sea hasta qué punto ese problema es realmente un problema significativo y cuando hay que preguntar significativo, para quien es significativo. Esto lo relacionaría un poco con el grado del problema en sí mismo, entonces, a mí si lo interpretamos así, pues sí, si se valora eso te da un mapa o un resultado para decir, vale, esto es un área en el que deberíamos o podemos innovar. La parte de compromiso social, también lo relacionaría un poco con eso porque en realidad el compromiso es, tú como organización, como empresa... cual es tú compromiso de solucionar un problema del que sea, pero lo relacionaría bastante con el primero. Quizás, el entorno también, porque bueno cual es el contexto del que se quiere operar, que se ha hecho antes, que otros actores están operando en eso... Pero sí que me faltaría cual es la capacidad que tengo yo como empresa, como organización... la solución innovadora ¿realmente está dentro de lo que son mis capacidades? O si no es así, debo contar con otras capacidades complementarías...

Aitor: Justo este debate ya lo tuve en anteriores entrevistas porque esto que me comentas de la capacidad lo introduce en la primera fase, pero me comentaron que lo mejor sería pasarlo a la segunda fase porque argumentaban que en esta primera fase lo peor que puedo hacer es cerrar puertas, que lo más importante era comenzar a desarrollar mi prototipo o primeras ideas y más adelante valorar mi capacidad de llevarlas a cabo, o buscar ayuda... Y es por ello que si te fijas en la segunda fase tenemos el criterio de viabilidad que busca un poco esta idea que estamos comentando...

Entrevistado 8: Ya bueno, pues puede ser, lo que pasa que cuando ya cuando te metes a hacer un piloto, ya tienes que saber si eres capaz de hacer el piloto o no. A ver, si estamos hablando de investigación de I+D+i obviamente eso es así, porque hay una primera parte que es innovación básica donde en realidad tú estás profundizando sobre un tema el cual no sabes si te va a salir la molécula o no te va a salir la molécula, si el circuito integral que estás pensando... o lo que sea, entonces hay sí que evidentemente tienes que investigar para ver que sale y en base a lo que sale, pues ya puedes ver la aplicación de eso y haces el piloto. Yo estaba pensando en algo mucho más cotidiano, entonces en este caso yo creo que si vas a hacer un piloto o un prototipo... bueno claro si tú crees que las capacidades únicamente la tienes que desarrollar para replicar ese prototipo pues entonces lógicamente bastaría con hacer esa medición de capacidad cuando vas a hacer el prototipo porque tu capacidad la estas postergando al momento de fabricar tu prototipo, pero yo diría que hay una capacidad previa si estamos hablando de aparatitos, hay una capacidad previa que es para hacer solo el piloto, un piloto que realmente conteste a esa necesidad o a esa hipotética solución a un problema pues tienes que tener capacidad para crear ese prototipo y hasta que puntos bastas tu solo o

tu sola como empresa o serías una parte de una alianza... Puedo estar de acuerdo con los dos acercamientos pero yo si haría el reflejo de que en la primera fase el analizarte tú frente al problema creo que sería básico, no puedes quedarte solo en tu compromiso tienes que saber hasta qué punto ese compromiso es abordable aunque solo sea para hacer el piloto.

Aitor: Vale pues muy de acuerdo contigo, y ¿qué te parecen los otros dos criterios el de co-creación y la inversión?

Entrevistado 8: Bueno te he de decir que la co-creación en la propia identificación del problema ya tienes que contar con gente que no eres tú, para perfilar el propio problema y entonces eso ya está generando relaciones más abiertas, y aunque sea por fuentes secundarias, aunque sea por talleres, aunque sea por focus group, aunque sea por visitas a terreno... lo que sea pero en principio si haces un buen perfil del problema o una buena identificación del problema y con lo cual la potencial solución, creo que tiene que haber una parte en la que apoyes en otras opiniones porque además de esa manera va a ser mucho más certera tu identificación, entonces yo creo que en esa fase ya hay algo de co-creación. Con lo cual, estoy de acuerdo que la segunda fase requiere expandir esa relación de co-creación, colaboración, alianza... creo que sí, también es verdad que en algunos casos dependiendo de que solución innovadora quieres aplicar puede ser más intensa o menos, porque puede haber una fase de conocimiento muy profundo y muy desarrollado en la propia empresa sobre un tema parecido, pero sin embargo, reinterpretado para dar una solución alternativa a un problema que no era por el que se había desarrollado ese producto o esa idea anteriormente. Entonces, la co-creación estaría más en la adaptabilidad de eso, pero, sin embargo, la parte de diseño, investigación... estaría más en la empresa, pero sí a lo mejor en el desarrollo o en la parte de aplicación innovadora, pero bueno eso habría que ver caso a caso, pero estoy de acuerdo en los criterios. El tema de inversión yo lo hubiera metido en viabilidad, pero porque soy economista, porque para mí hacer viable algo es evidentemente tener capacidades y tener recursos para abordarlas. Pero bueno, de hecho se pueden hacer subcriterios de eso mismo que estás poniendo aquí, o sea, creo que los 3 están bien enfocados, pero también te he de decir que muchas veces el análisis de viabilidad si lo haces muy estricto o con un enfoque de mucha precaución, nunca haces nada, siempre tienes que asumir un nivel de riesgo, como estás recorriendo un camino que no sabes si alguien lo ha recorrido, porque pueden haberlo recorrido pero tú no lo conoces, ni a esa persona ni esa experiencia, o no sabes si han fracasado otros o no sabes si lo han abordado de la manera que lo estás abordando. Como te pongas en un sistema de riesgos económico-financieros o de recursos muy restrictivo, la decisión casi siempre va a ser que no se hace.

Aitor: Vale, muy de acuerdo con lo que dices. Si te parece pasamos a la siguiente fase en la que nuestro producto o servicio ya ha salido a la luz y está intentando asentarse en el mercado. Tenemos otros 3 criterios, ¿qué opinas de los mismos?

Entrevistado 8: Bueno aquí va a depender mucho de lo que estemos hablando, del resultado de la innovación. Dependiendo de lo que estemos hablando, cualquiera de esas 3 variables que comentas pueden variar en intensidad e importancia que tienen. Lo que si te diría es que lo que llamáis difusión, yo diría capacidad de replicabilidad o apalancamiento del tema porque nosotros hemos visto muchas veces que no es solo que la gente lo conozca, y creo que estaría hilado también con las dos anteriores pero sobre todo con la primera, es haber acertado en que es algo que realmente aporta y con lo cual ya tenías que haber tenido esa vinculación con esos stakeholders, ya les has invitado que aporten y participen en la solución, y con lo cual la difusión en si misma es casi involucrarles y ampliar esa involucración a otros. Yo creo que la replicabilidad claramente empieza a funcionar o no desde el principio, no sé si es tanto tema de comunicación, o sea de llegar un momento que lo difundes, sino más bien del propio proceso. Además, eso requiere también que los propios actores te sirvan como prescriptores ante otros autores porque han participado en la identificación o entienden la identificación o se identifican con cuál es el problema, porque entienden, han validado o han participado en la solución innovadora. La parte ambiental/social pues debería estar contestada en el propio diseño innovador porque precisamente debe siempre contestar a eso, sino sería otra cosa, una innovación productiva o atendiendo a modas o tendencias, pero entonces yo creo que ahí claramente es una validación del piloto.

Aitor: La idea con estos criterios es que tu evalúes lo que a priori creías que iba a suceder, para ver si realmente lo has cumplido, o si quizás no ha ido tan bien como esperabas...

Entrevistado 8: Vale pues me parece bien porque hay que hacer seguimientos de las hipótesis que has hecho.

Aitor: Vale, pues en la última fase lo que se intenta es, una vez que nuestra innovación social ya está asentada en el mercado, medir es medir el *Aprendizaje y la evolución* que podemos obtener de la misma, para ello también tenemos otros 3 criterios que me gustaría que comentásemos.

Entrevistado 8: El impacto social de un producto es muy difícil de medir, habría que definir claramente que es lo que queremos en esta fase, yo estoy de acuerdo en el concepto tanto de impacto como de social, pero volvemos a lo mismo, dependiendo del

tipo de resultado que obtengo en el proceso de innovación quizás en el propio diseño habría que definir sobre que se quiere impactar en la solución del problema, en el prototipo decir cómo se va a operar sobre ese problema, que impactos esperas tener, y después como lo vas a medir. Entonces, para mí sería un poco analizar los resultados de la tercera parte, de todas formas, el problema del impacto es que muchas veces, la medición de la contribución es relativa, no sabes si el cambio, la transformación que se produce... está directamente relacionada, sobre todo si es producto, o si hay otros factores, que es lo más normal... cuanto de impacto te puedes atribuir tú en esa transformación. Pero es un tema más metodológico que conceptual, conceptualmente me parece bien que lo tengáis enfocado ahí. Si vas a hacer un autodiagnóstico para las empresas hace falta cerrar los criterios porque la interpretación puede ser muy variada.

Aitor: Mi idea es dejar los criterios más abiertos para que luego cuando vayamos a hacer el cuestionario final cada criterio pueda abarcar muchísimas preguntas, pero más específicas para que el conjunto de todas esas preguntas sirva como definición del propio criterio.

Entrevistado 8: La distancia cognitiva la veo muy interesante, saber si ha funcionado no solo en el resultado final sino en todo el proceso y si realmente se ha generado confianza entre los actores que han participado y además incluso se han podido identificar temas con los que se puede avanzar solo por la relación me parece una buena idea, y normalmente, en procesos así con diferentes actores es un buen síntoma de que el resultado ha sido correcto.

Lo que es la percepción interna, intentaría profundizar en este tema que lo veo que lo abordas aquí y no antes, y es que las personas que participan en el proyecto estén altamente involucradas en el propio proceso y normalmente hay una parte de sensibilización pero luego hay también una parte de liderazgo claramente, entonces yo creo que la percepción interna puede ser el resultado del proceso pero también de las motivaciones que se produzcan en la propia organización para haya mensajes claros desde el principio, de porque se hace esto, para que se hace esto, de alto liderazgo. Si no, puede ser considerado como una cosa marginal de filantropía, de un grupo de personas que están dentro de la organización, pero no es algo esencial para la organización, es un tema paralelo, entonces, quizás, ahí creo que ese tema no es solo en la última fase donde hay que operar sobre ello, sino que antes.

Aitor: Vale pues me lo apunto y lo tendré en cuenta. Para ir finalizando la entrevista quería preguntarte sobre qué tipo de escalas usáis vosotros en los cuestionarios.

Entrevistado 8: Nosotros dependiendo del proyecto que estamos haciendo. Hay veces que son multiselección, entonces el multiselección o el gradiente no tiene por qué ser numérico, sino que sea cualitativo...

Aitor: En este caso la idea es que sea cuantitativo...

Entrevistado 8: También puede ser cuantitativo, pero entonces en cada gradiente que quieres medir tiene que haber una definición sustantiva del criterio para orientar donde te tienes que situar tú cuando te hago la pregunta. Eso lo hemos hecho en mucho proyectos, creo y te sugiero que es muy relevante acotar y definir claramente entre un nivel y otro, porque si no la confusión de las diferentes personas que van a autodefinirse pues es alta, entonces si lo piensas distribuir entre diferentes personas, diferentes empresas... y tal, cuanto más acotado tengas el gradiente del criterio, incluso si puedes poner algún ejemplo en la definición o donde sea, para que vean la diferencia entre el nivel 1, nivel 2, nivel 3...

Aitor: Muy bien, bueno pues por mi parte eso ha sido todo, ¿tienes algún último apunte o aportación la cual quieras destacar?

Entrevistado 8: No, nada, que tengáis mucha suerte y genere muchos resultados. Lo único cuando tengáis el resultado definido me gustaría verlo.

Aitor: De acuerdo, cuando tengamos todo más definido te pasaré el documento. Pues una vez más agradecerte el tiempo dedicado a la entrevista y ha sido todo un placer. Si tienes alguna sugerencia posterior o quieres que te envíe la entrevista una vez transcrita en el ordenador, no dudes en ponerte en contacto conmigo. Muchas gracias.

11.6 Cuestionario propuesto para el estudio empírico

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, siendo;

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

* Cuando hablamos de stakeholder entendemos estos como; *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”* (Freeman, 1984, p. 46)

1. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones

- a. Valor

Este criterio mide la estimación que tenemos hacia nuestra idea de innovación social y la estimación que consideramos que puede llegar a generar en los agentes principales de nuestra sociedad. Esto es, trata de comparar los recursos hasta ahora habidos para solventar la necesidad que tiene como objetivo nuestra idea cubrir, con los que nosotros podemos aportar.

1.a.1 Considero que nuestra innovación social generará un valor social que mejorará lo que hasta ahora teníamos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.a.2 Considero que durante el ciclo de vida de nuestra innovación social esta generará un valor económico para nuestra empresa, que mejorará lo que hasta ahora teníamos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.a.3 Considero que la sociedad sabrá valorar el valor que generaremos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.a.4 Considero que nuestros stakeholders sabrán valorar el valor que estamos generando

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.a.5 Considero que el Estado/Entidades Públicas sabrán valorar el valor que estamos generando

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

- b. Compromiso

Este criterio mide el compromiso que tendrá nuestra innovación social tanto social como medioambientalmente tanto externa (sociedad) como internamente (empresa).

1.b.1 Nuestra innovación social tendrá una responsabilidad total con la sociedad

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.b.2 Nuestra innovación social tendrá una responsabilidad total con el medioambiente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.b.3 Nuestra innovación social puede afectar a toda la sociedad en su conjunto

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.b.4 Considero que nuestro compromiso social puede reforzar el vínculo que se crea entre la empresa y sus empleados

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.b.5 Considero que nuestro compromiso social puede reforzar el vínculo que se crea entre la empresa y sus agentes sociales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

c. Entorno

Este criterio mide las facilidades que nos puede ofrecer nuestro entorno por/para producir nuestra idea de innovación social en él.

1.c.1 Considero que mi entorno es apropiado para la generación de nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.c.2 Mi entorno me ofrece las ayudas económicas necesarias para la realización de nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.c.3 Mi entorno me ofrece las ayudas tecnológicas necesarias para la realización de nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.c.4 Considero que los trabajadores que me ofrece mi entorno están bien cualificados

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

1.c.5 Considero que las empresas de mi entorno son empresas que pueden actuar como agentes sociales hacia nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto

a. Co-creación

Este criterio mide la relación que estamos teniendo con nuestros agentes sociales en la producción del prototipo de nuestra innovación social.

2.a.1 Dispongo en mi entorno de los agentes sociales necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.a.2 La relación con nuestros agentes sociales es buena

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.a.3 La ayuda que nos han ofrecido nuestros agentes sociales ha sido eficaz

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.a.4 Considero que nuestros agentes sociales han puesto su mayor esfuerzo y empeño en llevar adelante nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.a.5 Considero que sería imposible encontrar mejores agentes sociales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

b. Contraste con el mercado

Cuando generas un prototipo durante un tiempo limitado lo pruebas en un mercado pequeño para ver cómo responde el mercado a este. Este criterio mide la reacción que ha tenido el mercado hacia nuestro prototipo.

2.b.1 Nuestro prototipo ha cumplido su función correctamente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.b.2 Nuestro prototipo económicamente ha sido rentable

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.b.3 Nuestro prototipo medioambientalmente ha sido responsable

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.b.4 Nuestro prototipo ha sido satisfactorio para las personas que lo han probado

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.b.5 Nuestro prototipo ha mejorado una necesidad social existente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

c. Viabilidad

Este criterio mide la viabilidad que tiene nuestro proyecto de salir a la luz, es decir, si disponemos de los recursos suficientes para llevarlo adelante.

2.c.1 Dispongo de recursos económicos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.c.2 Dispongo de recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.c.3 Dispongo del capital humano necesario para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.c.4 Dispongo de las ayudas económicas/subvenciones necesarias para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

2.c.5 Es el momento y el lugar idóneos para llevar a cabo nuestro proyecto de innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas

a. Capacidad de Replicabilidad

Este criterio mide la capacidad que tiene nuestra innovación social de difundirse alrededor del mundo, es decir, que nivel de escalabilidad tiene.

3.a.1 Como innovación, nuestra innovación social tiene potencial para escalar a nivel global

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.2 Como empresa, nos interesa replicar nuestra innovación social a lo largo del mundo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.3 Como empresa, tenemos la capacidad para replicar nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.4 Culturalmente, nuestra innovación social no tiene ningún impedimento en ser replicada

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.5 Existen entornos en donde resulta más interesante replicar nuestra innovación social, debido a que las necesidades sociales que cubre nuestra innovación social no están bien cubiertas en los mismos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

b. Sostenibilidad (Económica)

Este criterio mide la sostenibilidad económica que ha tenido nuestra innovación social, es decir, ¿ha sido realmente rentable económicamente?

3.b.1 Nuestra innovación social es sostenible económicamente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.b.2 Nuestra innovación social es sostenible a largo plazo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.b.3 No existe otro tipo de producto/servicio que haga competencia directa al nuestro

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.b.4 Nuestra innovación social es difícil de copiar

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.b.5 Estamos trabajando para mejorar la calidad de nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

c. Sostenibilidad (Social/Medioambiental)

Este criterio mide la sostenibilidad tanto social como medioambiental que ha tenido nuestra innovación social, es decir, ¿hemos cumplido con los compromisos fijados en la segunda fase?

3.c.1 Nuestra innovación social es sostenible socialmente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.c.2 Nuestra innovación social es sostenible medioambientalmente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.c.3 Gracias a nuestra innovación social hemos creado nuevos puestos de trabajo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.c.4 Durante la creación de nuestra innovación social, los recursos utilizados han sido tratados de manera responsable

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.c.5 Durante la creación de nuestra innovación social, no ha existido ningún tipo de discriminación ya sea racial, sexual, homofóbica...

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4. Aprendizaje y evolución

a. Impacto social

Una vez nuestra innovación social se ha consolidado en el mercado, este criterio mide el impacto que ha generado o está generando a nuestra sociedad.

4.a.1 El impacto que hemos obtenido con nuestra innovación social ha sido positivo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.a.2 Nuestra innovación social ha cumplido con su objetivo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.a.3 La evolución que ha tenido nuestra innovación social ha sido positiva

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.a.4 Nos hemos dado cuenta de nuestros errores para no volver a cometerlos en el futuro (en referencia a la evolución final de la innovación social)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.a.5 Gracias a nuestra innovación social, el mundo es un lugar mejor

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

b. Distancia cognitiva

Sin nuestros agentes sociales nuestra innovación no podría haber salido adelante, este criterio mide la relación que hemos tenido con nuestros agentes sociales y como esta puede afectar en futuros proyectos.

4.b.1 Tenemos intención de seguir co-creando con nuestros agentes sociales en futuros proyectos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.b.2 Hemos aprendido mucho de nuestros agentes sociales

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.b.3 Gracias a la relación con nuestros agentes sociales, estamos abiertos a estrechar relación con otro tipo de agentes

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.b.4 Nos hemos dado cuenta de nuestros errores para no volver a cometerlos en el futuro (en referencia a la relación con nuestros agentes sociales)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.b.5 La relación final con nuestros agentes sociales ha sido buena

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

c. Percepción interna

Del mismo modo que sin nuestros agentes sociales nuestra innovación no hubiese salido adelante, lo mismo sucede con nuestros stakeholders. Este criterio mide la percepción que han obtenido estos hacia nuestra innovación social.

4.c.1 Hemos comunicado a todos nuestros stakeholders sobre el impacto que ha generado nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.c.2 Gracias a nuestra innovación social, nuestros stakeholders están más concienciados con las necesidades sociales de nuestro mundo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.c.3 Gracias a nuestra innovación social, nuestros stakeholders están más motivados para trabajar con este tipo de modelos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.c.4 Nos hemos dado cuenta de nuestros errores para no volver a cometerlos en el futuro (en referencia a nuestra relación con los stakeholders durante proceso de creación de la innovación social)

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

4.c.5 Consideramos que nuestros stakeholders están satisfechos con el resultado final de la innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

11.7 Gazteon Sarelan

Se trata de un programa concebido para dar soporte para la transición a la vida adulta, o acompañamiento a la emancipación, que aporta un mejor andamiaje para dicha transición y que pretende reforzar los elementos de autonomía y disminuir las dificultades que se observan en grupos de jóvenes en situación vulnerable en este proceso.

Se trata de un proyecto que aporta un modelo de atención para la emancipación específico con capacidad de crear contextos que permitan el desarrollo de la autonomía de los y las jóvenes y, flexibilidad para poder ajustarse a las necesidades individuales, ofreciendo una atención integral y sin rupturas entre los 16 y los 23 años.

El proyecto tiene por objeto la emancipación de las personas jóvenes adultas a la prevención de situaciones de exclusión, alineándose con los objetivos y las prestaciones comprendidas dentro del Sistema Vasco de Servicios Sociales. Concretamente, se relaciona con los siguientes servicios:

- Atención social a la adolescencia en situación de desprotección
- Centros residenciales para personas menores de edad en desprotección (Pisos de emancipación)
- Atención psicojurídica y psicosocial de las situaciones de maltrato a personas menores de edad (procesos de regularización administrativa y procesos de adquisición de la autonomía)
- Prestaciones para facilitar la integración social y/o la autonomía (acompañamiento social)

La población destinataria son jóvenes entre 16 y 23 años, con dificultades personales, familiares y sociales y que en su tránsito de la vida adulta se prevén situaciones de riesgo.

Perfil de la población destinataria:

- Adolescentes mayores de 16 años que se encuentren bajo una medida de protección y presenten un nivel de maduración personal suficiente para iniciar un proceso de emancipación
- Adolescentes mayores de 16 años que se encuentren en un nivel de desprotección grave, aunque no se encuentren bajo ninguna medida de protección y que precisen apoyo para iniciar un proceso de emancipación

El modelo de atención es en función de las áreas de necesidad identificadas, el programa permite la elaboración de un plan de acción que establezca prioridades de actuación y que integre distintas prestaciones que se adapten a las necesidades individuales de los y las jóvenes atendidos/as.

Las prestaciones principales son:

- Acompañamiento social: la persona participa, en interacción con una o un profesional cualificada-o, en una relación que contribuye a mejorar su desenvolvimiento autónomo e integración social
- Intervención socioeducativa y psicosocial: prestaciones técnicas que implican el establecimiento de un proceso, más o menos prolongado en el tiempo, a través del cual las personas usuarias adquieren conocimientos, actitudes y capacidades útiles para su desenvolvimiento autónomo o integración social
- Mediación-intermediación: orientación, por profesionales de servicios sociales, al desarrollo de competencias sociales y a la mejora de la interacción entre la persona y el medio, familiar, grupal o comunitario, en el que se desenvuelve
- Apoyo habitacional y manutención: se plantea como una medida transitoria, desarrollada en pequeñas unidades convivenciales de 2-3 personas como paso previo a la emancipación en una vivienda autónoma
- Fortalecimiento de las redes relacionales de apoyo
- Participación en el contexto comunitario y cultural
- Acompañamiento formativo-laboral y acceso al empleo
- Acceso a recursos económicos básicos
- Acompañamiento en trámites y gestiones jurídico-administrativas

Los recursos humanos se organizan en torno a una figura responsable del programa y un equipo de figuras educativas que desarrollan el acompañamiento individualizado a los y las jóvenes; así como personal psicológico de apoyo.

Equipo necesario:

- 1 responsable: garantizará que el funcionamiento del programa y la atención prestada sea la adecuada y coordinará todas las actuaciones a llevar a cabo con cada una de las personas usuarias. Será responsable de la gestión y organización del equipo, de la intervención que se lleve a cabo y de que la documentación de cada caso esté al día y todos los registros estén cumplimentados. Asimismo, asumirá una función de coordinación técnica con la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Educadores/as: realizarán el acompañamiento en el proceso de emancipación de las personas usuarias. Asimismo, llevarán a cabo el contacto e intervención con las familias en los diferentes espacios estructurados, y la supervisión de visitas cuando estas se produzcan. En jornada diurna habrá un ratio 1x7 y en jornada nocturna habrá 1 educador/a en guardia localizada.

11.8 Cuestionario rellenado por Bogan S. Coop.

3. La evaluación de la aplicación y la difusión de las buenas ideas

a. Capacidad de Replicabilidad

Este criterio mide la capacidad que tiene nuestra innovación social de difundirse alrededor del mundo, es decir, que nivel de escalabilidad tiene.

3.a.1 Como innovación, nuestra innovación social tiene potencial para escalar a nivel global

Totalmente en desacuerdo 1 2 **3** 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.2 Como empresa, nos interesa replicar nuestra innovación social a lo largo del mundo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

3.a.3 Como empresa, tenemos la capacidad para replicar nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 **4** 5 Totalmente de acuerdo

3.a.4 Culturalmente, nuestra innovación social no tiene ningún impedimento en ser replicada

Totalmente en desacuerdo 1 2 **3** 4 5 Totalmente de acuerdo

3.a.5 Existen entornos en donde resulta más interesante replicar nuestra innovación social, debido a que las necesidades sociales que cubre nuestra innovación social no están bien cubiertas en los mismos

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

b. Sostenibilidad (Económica)

Este criterio mide la sostenibilidad económica que ha tenido nuestra innovación social, es decir, ¿ha sido realmente rentable económicamente?

3.b.1 Nuestra innovación social es sostenible económicamente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

3.b.2 Nuestra innovación social es sostenible a largo plazo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 **4** 5 Totalmente de acuerdo

3.b.3 No existe otro tipo de producto/servicio que haga competencia directa al nuestro

Totalmente en desacuerdo 1 **2** 3 4 5 Totalmente de acuerdo

3.b.4 Nuestra innovación social es difícil de copiar

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 **4** 5 Totalmente de acuerdo

3.b.5 Estamos trabajando para mejorar la calidad de nuestra innovación social

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 **4** 5 Totalmente de acuerdo

c. Sostenibilidad (Social/Medioambiental)

Este criterio mide la sostenibilidad tanto social como medioambiental que ha tenido nuestra innovación social, es decir, ¿hemos cumplido con los compromisos fijados en la segunda fase?

3.c.1 Nuestra innovación social es sostenible socialmente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

3.c.2 Nuestra innovación social es sostenible medioambientalmente

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 **4** 5 Totalmente de acuerdo

3.c.3 Gracias a nuestra innovación social hemos creado nuevos puestos de trabajo

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

3.c.4 Durante la creación de nuestra innovación social, los recursos utilizados han sido tratados de manera responsable

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo

3.c.5 Durante la creación de nuestra innovación social, no ha existido ningún tipo de discriminación ya sea racial, sexual, homofóbica...

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 **5** Totalmente de acuerdo