

# Revista Española del Tercer Sector

N° 36 • 2017 • Cuatrimestre II

## LA INNOVACIÓN SOCIAL

### ARTÍCULOS

Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas.

*Luis I. Álvarez-González, Nuria García-Rodríguez, María José Sanzo-Perez, Marta Rey-García*

Innovación social, democracia y *makerspaces*

*Adrian Smith*

La agricultura urbana desde lo tecnológico y lo social

*Julián Briz, Isabel de Felipe, Teresa Briz*

El impacto de las organizaciones del tercer sector como innovación social en España. Nuevas soluciones para la asistencia a dependientes, la inserción laboral de vulnerables, la educación financiera y la museología social.

*Marta Rey-García, Vanessa Mato-Santiso, Noelia Salido-Andrés*

De la Innovación Social a la Innovación Pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas

*Álvaro Luna García, Alfonso Unceta Satrustegi*

### PANORAMA

Nuevas tendencias de la Innovación Social

*Gorka Espiau Idoiaga*

## **LUIS VIVES CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES**

Luis Vives es uno de los grandes humanistas de nuestro Siglo de Oro, cuya fama y prestigio son universales. Fue amigo, entre otros, de Erasmo de Rotterdam y de Tomas Moro y es considerado como el primer pensador en proponer un “servicio organizado de asistencia social” mediante su tratado De subventionem pauperum (1525). Fue por tanto el precursor de la organización de los futuros servicios sociales del Estado, y por ello, un promotor de la asistencia estatal orientada a las personas más vulnerables. Su pensamiento, por lo tanto, no solo está cargado de una sólida base filosófica y cultural sino que propugna la acción como motor de cambio y mejora de la sociedad; una “acción” que es también un principio fundacional de Acción contra el Hambre.

Desde finales de 2012 la organización humanitaria Acción contra el Hambre fusión a la antigua Fundación Luis Vives, bajo el nombre Acción contra el Hambre. Esta suma de fuerzas y de valores ha supuesto la creación de dos nuevos proyectos de carácter social, tales como VIVES PROYECTO y LUIS VIVES CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES bajo cuyo paraguas se seguirán editando las revistas de Responsabilidad Social de la Empresa y la Revista Española del Tercer Sector.

## **Patronato de la Fundación Acción contra el Hambre**

### **Presidente**

José Luis Leal

### **Vicepresidente**

Emilio Aragón

Luis Escauriaza Ibáñez

### **Secretario**

Francisco Javier Ruiz Paredes

### **Vocales**

Carlos Mira Martín

Carmen Posadas

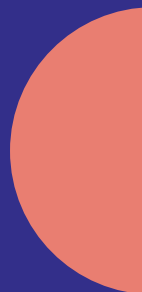
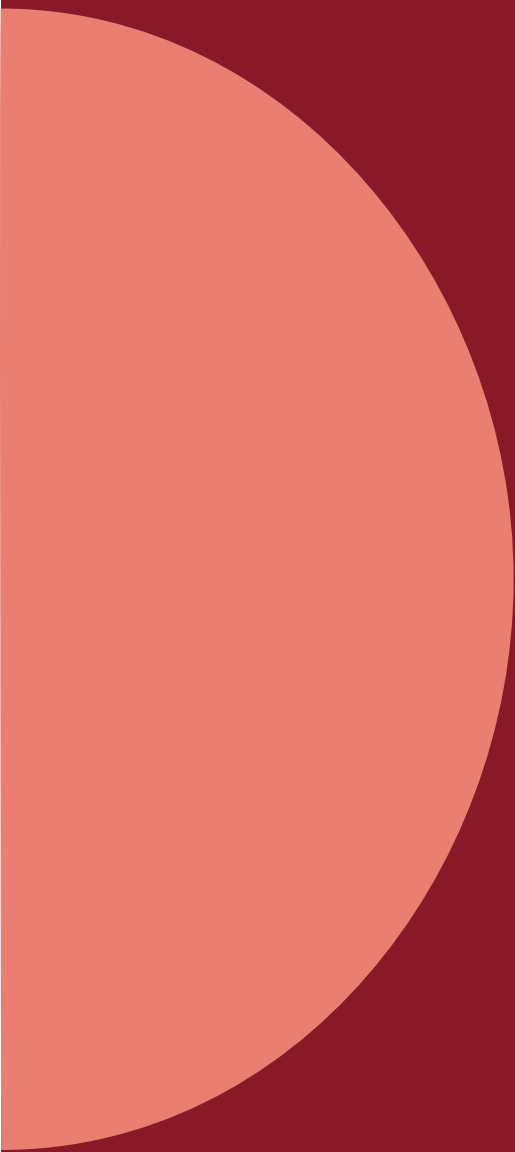
Crisanto Plaza Bayón

María Jaraiz Saliquet

Salvador Bangueses

Revista Española del

# Tercer Sector



*Coordinadores: Carlos Mataix Aldeanueva y Sara Romero Muñoz, del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid – itdUPM.*

La revista Española del Tercer Sector ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA).

La revista Española del Tercer Sector no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizada para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)).

Diseño y maquetación: DCI Punto y Coma

[www.dcipuntoycoma.com](http://www.dcipuntoycoma.com)

## **Fundación Acción contra el Hambre**

Duque de Sevilla, 3. 4ª planta

28002 - Madrid

Telf: 911 840 834

[secretaria.rets@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rets@luisvives-ces.org)

---

## CONSEJO EDITORIAL

### Director

Víctor Renes Ayala, Sociólogo. Ex-director de Estudios de la **Fundación Foessa y Cáritas Española**

### Secretaría Técnica

Sol Benavente, Fundación Acción contra el Hambre

### Miembros del Consejo Científico

Silverio Agea Rodríguez, Director General de la **Asociación Española de Fundaciones**

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Luis Cayo Pérez Bueno, Presidente del **Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)**

Carmen Comos Tovar, Coordinadora General de la **Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)**

Rafael de Lorenzo García, Secretario General del **Consejo General de la ONCE**

Juan A. Gimeno Ullastres, Rector de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**

Germán Jaráiz Arroyo, Profesor del Departamento de trabajo Social y Servicios Sociales de la **Universidad Pablo Olavide (Sevilla)**.

Vicente Marbán Gallego, Profesor titular de la **Universidad de Alcalá**

Carlos Mataix Aldeanueva, Profesor de la **Universidad Politécnica de Madrid**

Maite Montagut, Profesora de Sociología de la **Universidad de Barcelona**.

Sebastián Mora Rosado, Secretario General de **Cáritas Española**

José Luis Piñar Mañas, Catedrático de Derecho Administrativo en la **Universidad San Pablo CEU de Madrid**

Natividad de la Red Vega, Colaboradora Honorífica en el Departamento de sociología y T. Social de la **Universidad de Valladolid**

Elena Rodríguez Navarro, Coordinadora de la **Plataforma del Tercer Sector**.

---

Gregorio Rodríguez Cabrero, Catedrático de Sociología de la **Universidad de Alcalá**

Joan Subirats Humet, Catedrático de Ciencia Política de la **Universidad Autónoma de Barcelona**

Tymen J. van der Ploeg, Profesor titular de la **VU-University en Amsterdam**

Alfred Vernis Doménech, Profesor de ESADE, **Universidad Ramón Llull**

## Comité Científico

Carmen Alemán

Luís A. Aranguren Gonzalo

Pedro J. Cabrera Cabrera

Demetrio Casado

Marta de la Cuesta

Carmen Marcuello Servós

Julia Montserrat

Luís Moreno Fernández

Azucena Penelas

Leguía Manuel Pérez Yruela

Jesús Ruíz Huerta

Carmen Valor Martínez

Fernando Velasco

Imanol Zubero

---

## Comité Asesor

**Asociación Española de Fundaciones**, Silverio Agea Rodríguez

**Obra Social de NovaCaixaGalicia**, Isabel Couceiro Núñez

**Obra Social Ibercaja**, Román Alcalá Pérez

**Confederación Estatal de Personas Sordas**, Concepción M<sup>a</sup> Díaz Robledo

**Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con Discapacidad Intelectual**, Enrique Galván Lamet.

**Confederación Española de Cajas de Ahorro**, Carlos Balado García

**Unión Romaní**, Juan de Dios Ramírez Heredia

**Federación Nacional de la Mujer Rural**, Juana Borrego Izquierdo

**Organización Juvenil Española**, José Antonio Callen Larraz

**Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad**, Luis Cayo Pérez Bueno

**Obra Social de Caja Madrid**, Carmen Contreras Gómez

**Price WaterHouse**, Miguel Cruz Amorós

**Obra Social de CAM**, Carlos de la Torre Sánchez

**Obra Social de Unicaja**, Francisco de Paula Molina

**Federación de Scouts de España**, Julio del Valle Iscar

**Obra Social Caixa Catalunya**, Angel Font i Vidal

**Comisión Española de Ayuda al Refugiado**, Estrella Galván Pérez

**BBK Solidaria Fundación**, Arantza Gandariasbeitia Ugalde

**Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló**, José Fernando García Checa

**Médicos del Mundo**, Antonio González

**Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE**, Antonio Jiménez Lara

**Organización Iberoamericana de Seguridad Social**, Adolfo Jiménez Fernández

**Fundación La Caixa**, Jesús Nemesio Arroyo González

**Plataforma de ONG de Acción Social**, Estrella Rodríguez Pardo

**Plataforma del Voluntariado de España**, María del Mar Amate

**Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias**, Herminia Lozano

**Fundación ESPLAI**, María Jesús Manovel Báez

---

**Asociación Española Contra el Cáncer**, Isabel Oriol Díaz de Bustamante

**Plataforma de Organizaciones de Infancia**, Juan Merín Reig

**La Caja de Canarias – Obra Social**, Magaly Miranda Ferrero

**Caja de Badajoz**, M<sup>a</sup> José Pajuelo Lebrato

**Universidad Carlos III**, Agustina Palacios Rizzo

**CEPES**, Carmen Comos Tovar

**Cruz Roja Española**, Leopoldo Pérez Suárez

**Unión de Asociaciones Familiares**, Julia Pérez Correa

**Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios**, Calixto Plumed Moreno

**Confederación de Centros de Desarrollo Rural**, Juan Manuel Polentinos Castellanos

**Fundación Caixa Sabadell**, Fermí Pons- Pons

**Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente**, Luciano Poyato Roca

**Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España**, Kamal Rahmouni

**Fundación Secretariado Gitano**, Isidro Rodríguez Hernández

**Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España**, Roser Romero Soldevilla

**Fundación Viure i Conviure**, Josep Solans I Dominguez

**Federación de Mujeres Progresistas**, Yolanda Besteiro

**Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados**, Paca Tricio Gómez

**Asociación UNIVER-SIDA**, Gema Vela López

**Fundación Caja Granada**, José Villalba García



---

# Índice

**EDITORIAL** 11

**PRESENTACIÓN TEMÁTICA** 17

**ARTÍCULOS** 21

Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas 23

*Luis I. Álvarez-González, Nuria García-Rodríguez, María José Sanzo-Perez, Marta Rey-García*

Innovación social, democracia y *makerspaces* 49

*Adrian Smith*

La agricultura urbana desde lo tecnológico y lo social 75

*Julián Briz, Isabel de Felipe, Teresa Briz*

El impacto de las organizaciones del tercer sector como innovación social en España. Nuevas soluciones para la asistencia a dependientes, la inserción laboral de vulnerables, la educación financiera y la museología social. 97

*Marta Rey-García, Vanessa Mato-Santiso, Noelia Salido-Andrés*

De la Innovación Social a la Innovación Pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas 123

*Álvaro Luna García, Alfonso Unceta Satrustegi*

**PANORAMA** 139

Nuevas tendencias de la Innovación Social 141

*Gorka Espiau Idoiaga*

---

**NOTAS Y COLABORACIONES****169**

Laboratorios de innovación en financiadores de innovación para el desarrollo  
*Xoan Fernández* 171

La Innovación Social en el País Vasco. De la teoría a la práctica  
*Gotzon Bernaola Ariño, Goizalde Atxutegi* 183

La innovación social en la actividad de las entidades sociales. El caso de la  
Fundación Tomillo 189  
*Mercedes Valcárcel, Lucía Velasco*

Ni pan, ni caña de pescar: Innovación Social y cambio de sistema  
*Antonella Broglia* 193

Fundación Avina: la innovación como proceso colaborativo  
*Carlos March* 197

**RESEÑAS Y HEMEROTECA****203**

“Social innovation – the last and next decade”  
*Geoff Mulgan* 205

Sistemas resilientes y cualidades sostenibles.  
*Ezio Manzini* 207

**DOCUMENTACIÓN****209**

Documentos sobre el estado de la innovación social en España y en América  
Latina 211  
*Fundación COTEC*  
*ESADE*



# **P**anorama



# Nuevas tendencias de la innovación social

Gorka Espiau Idoiaga

[gorka.espiou@youngfoundation.org](mailto:gorka.espiou@youngfoundation.org)

Professor of Practice en el “Centro de Estudios Multidisciplinares sobre Montreal” (CRIEM) de la Universidad McGill y Senior Fellow en The Young Foundation. Desde el año 2013 dirige el área de investigación en el “Centro de Estudios Sociales y Políticos Agirre Lehendakaria Center” (ALC), un proyecto de colaboración entre la Universidad del País Vasco y la Universidad de Columbia para investigar la transformación del País Vasco desde el ámbito de la innovación social y el desarrollo humano sostenible. Gorka Espiau es también socio fundador de Social Innovation Laboratory Koop (SILK) y previamente ha ejercido como Asesor de la Presidencia del Gobierno Vasco, Senior Fellow en el Instituto por La Paz de Estados Unidos (USIP) y Coordinador de Ares en el movimiento social por el diálogo y el acuerdo, Elkarri.

## RESUMEN

**C**omo toda nueva disciplina, la innovación social se encuentra en permanente evolución y se van haciendo evidentes las limitaciones del marco teórico original. A pesar de que los primeros manifiestos vinculaban el desarrollo de la innovación social a la necesidad de cambios estructurales y sistémicos, en la práctica se ha interpretado de forma disociada de las lógicas culturales y comunitarias, centrándose en el ámbito del emprendizaje social y la innovación en el sector público. Hemos generado mucho conocimiento sobre cómo desarrollar este tipo de proyectos, pero nos hemos olvidado de la dimensión humana y comunitaria del proceso de innovación social. Hemos perseguido la ilusión de que actuaciones específicas podían generar un cambio sistémico y los resultados obtenidos nos demuestran lo contrario.

## PALABRAS CLAVE

Innovación social, procesos comunitarios, valores, movimientos sociales, desigualdad, narrativas

## ABSTRACT

**A**s every new discipline, the social innovation field is in a permanent evolution while, at the same time, it becomes evident the limits of the original theoretical framework. Despite that the early manifests related the social innovation with the necessity of structural and systemic changes, in practice, it has been dissociated from the cultural and community logics, focusing in social learning and innovation in the public sector. We have elaborated so much knowledge about how to develop this kind of projects, while forgetting the human and community dimensions of the social innovation process. We have pursued the illusion that specific actions could generate a systemic change, but the results shows the contrary.

## KEYWORDS

Social innovation, community processes, values, social movements, inequality, storytelling

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la puesta en marcha de *Stanford Social Innovation Review* en 2003, podemos hablar de la innovación social como un campo de conocimiento y práctica diferenciado de la innovación tradicional o de la Economía Social y del Tercer Sector. Evidentemente, antes de esta fecha existían multitud de organismos y entidades que estaban operando en el terreno de la innovación aplicada al desarrollo social, pero utilizaban otras denominaciones relacionadas con los campos mencionados y apenas existían referencias científicas específicas.

En Europa, el primer gran hito puede situarse en 2006, cuando The Young Foundation lideró la creación de la red internacional “Social Innovation Exchange” y publicó “Social Silicon Valleys” (The Young Foundation, 2016). El planteamiento era todavía bastante abstracto y no muy claramente diferencial respecto a otras formas de innovación. Simplemente, se definía la innovación social como “ideas que funcionan” y se presentaban ejemplos que trataban de demostrar su especificidad como las primeras universidades a distancia, el comercio justo, los micro-créditos, el feminismo, el software libre o los presupuestos participativos.

En 2010 se produce un salto cualitativo. Se publica “The Open Book of Social Innovation” (MURRY, COULIER-GRICE, MULGAN, 2010) y poco después, la Comisión Europea hace suyas las definiciones e ideas recogidas en esa publicación. Se entiende la innovación social como “*ideas nuevas (productos, servicios y procesos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y duraderas. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la misma para actuar.*” (HUBERT et al, 2011, pág. 9)

Esta decisión trae consigo la incorporación de la innovación social como eje transversal a los programas Horizonte 2020 de la Comisión Europea. La posibilidad de tener un mejor acceso a estos fondos europeos hizo que el interés aumentase exponencialmente en entidades que ya desarrollaban actividades innovadoras en el ámbito social y se acercaron otras que operaban en el terreno de la innovación en el sector público (NESTA, The Mind LAB, BEPA), la tecnología (Fraunhofer, TNO, Tecnalía) o el sector privado (Cisco Systems, Deloitte, McKinsey, HP, IDEO). Desde entonces no han dejado de florecer entidades, iniciativas y proyectos que incorporan esta etiqueta a su actividad. En términos generales, puede hablarse de un desarrollo positivo y de la generalización de estas prácticas a nivel internacional (MULGAN 2017).

El principal hándicap desde entonces es el hecho de que “la ‘innovación social’ se percibe como un “término que a casi todos les gusta, pero nadie sabe con certeza qué significa” (POL & VILLE, 2007). A día de hoy, sigue siendo un gran cajón desastre en el que operan disciplinas muy diversas, tales como el desarrollo urbano y regional, la política pública, la administración, la psicología social y el emprendimiento social. Esta diversidad hace muy difícil desarrollar definiciones, metodologías o sistemas de evaluación compartidos y genera la percepción de que puede tratarse de una nueva etiqueta para definir cosas que ya existían. Tal y como

plantea la “Red Europea contra la pobreza”<sup>1</sup>, también se ha instalado la percepción en muchas instituciones y entidades del tercer sector de que la innovación social se ha utilizado para ocultar procesos de privatización del sector público<sup>2</sup>.

En febrero de 2017 se celebró en Londres un encuentro organizado por la red internacional *Social Innovation Exchange* para realizar una evaluación del desarrollo de este campo durante la última década<sup>3</sup> y plantear retos para el futuro. Dentro de los elementos positivos, se destacó el hecho de que cada vez más instituciones públicas y privadas incorporan metodologías y procesos de innovación a sus proyectos de transformación social, se han planteado inversiones específicas y se han desarrollado multitud de incubadoras para nuevos productos, servicios y procesos.

En el ámbito de los retos, existe un consenso amplio sobre la necesidad de conseguir evidencia de mayor impacto, aumentar los niveles de inversión, aprovechar mejor las posibilidades que ofrece la tecnología digital e influir más y mejor en el ámbito de las políticas públicas (MULGAN 2017<sup>4</sup>). Este artículo tiene como objetivo compartir estas reflexiones y realizar una serie de aportaciones para el futuro.

Teniendo en cuenta las aportaciones y limitaciones del marco teórico y las prácticas de innovación social más avanzadas, en este artículo se apuntan las siguientes tendencias de cara al futuro:

1. Las iniciativas de innovación social deben actuar sobre los elementos normativos (legislación, condiciones socio-económicas, marco institucional) y sobre los elementos culturales (valores, creencias y comportamientos que condicionan el impacto de las iniciativas). El “hardware” de la innovación social puede encontrarse, por lo tanto, en los proyectos tangibles e interconectados, y el “software” debe interpretarse como las nuevas narrativas transformadoras basadas en valores, creencias, comportamientos y aspiraciones comunes que respaldan determinadas decisiones estratégicas (factores culturales).

Una aproximación sistémica a los grandes retos que pretende abordar la innovación social requiere de una profunda interconexión entre ambas, operando de una forma similar a los movimientos sociales en lugar de seguir aplicando la lógica tradicional de la gestión de proyectos. En las prácticas de innovación social más avanzadas, se construyen nuevas herramientas de escucha comunitaria, el liderazgo es compartido y difuso (no hay una única persona u organización que controla todo el proceso), existen multitud de iniciativas que en principio no están respondiendo a un plan estructurado, pero existe una gran conexión sobre los principios y aspiraciones que guían el proceso. El funcionamien-

<sup>1</sup> The contribution of meaningful Social Innovation to reducing poverty and social exclusion in Europe. EAPN's EU Inclusion Strategies Group Task Force on Social Innovation. February 2016

<sup>2</sup> “Social Innovation. A decade of Changes” BEPA Report. European Commission 2015. Página 14

<sup>3</sup> Social Innovation Exchange Wayfinder.

<sup>4</sup> NESTA blog. Geoff Mulgan Febrero 2016.



to como movimiento de transformación permite a organizaciones e instituciones trabajar colaborativamente en red, pero sin la necesidad de establecer estructuras rígidas o complejos acuerdos legales en torno a un liderazgo más sofisticado y prácticas de democracia radical que se construyen sobre objetivos, valores y discursos compartidos.

2. La innovación social debe generar un “permiso social para innovar” que afecte al conjunto de la comunidad con la que pretende actuar. En lugar de buscar el “talento” en personas excepcionales, las formas más avanzadas de innovación social tienen como objetivo empoderar al conjunto de la comunidad para que cualquier persona pueda comportarse de forma innovadora.
3. Hasta la fecha, la mayoría de iniciativas asociadas a la innovación social están diseñadas como proyectos que abordan temáticas específicas y no como plataformas que tratan de transformar sistemas complejos. Por este motivo, los modelos de competitividad territorial que integran el desarrollo económico social y medioambiental son un aliado excepcional para organizaciones e instituciones que deseen impulsar ecosistemas de innovación social.

## 2. LA EVOLUCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

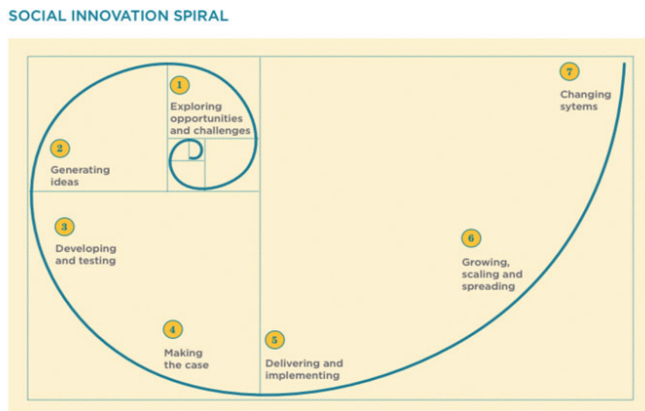
Desde la publicación del “Libro Abierto de la Innovación Social”, la mayoría de entidades y proyectos relacionados con este campo han adoptado una Teoría de Cambio vinculado a la “Espiral de la Innovación Social” que se presenta en el Gráfico 1. Una teoría de cambio presenta el análisis de una situación/reto que requiere modificarse, la descripción de la manera en la que se puede abordar y la interconexión de actuaciones que deben desarrollarse para alcanzar un resultado positivo. Según la Fundación Ford, “una Teoría de Cambio elabora una visión estratégica del cambio deseado, analizando y detallando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso (...) identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada uno de ellos, identificando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...)”<sup>5</sup>

Según esta espiral, las innovaciones sociales se desarrollan en un proceso de 7 pasos que incluye (1) la exploración de oportunidades y retos<sup>6</sup>, (2) la generación de ideas, (3) el desarrollo de prototipos, (4) la explicación de los beneficios para la sociedad, (5) el desarrollo y comprobación de resultados, (6) el escalado y, finalmente, (7) el deseado cambio estructural o sistémico.

<sup>5</sup> “Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation”. Ford Foundation

<sup>6</sup> En el ámbito de la exploración de oportunidades y retos, se han incorporado nuevas metodologías de análisis participativo tratando de combinar aproximaciones cualitativas y cuantitativas.

## Gráfico 1: La Espiral de la Innovación Social.



Source: Murry, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010) 'The Open Book of Social Innovation.' London: NESTA and the Young Foundation.

### 2.1.Exploración de oportunidades y retos

Los retos<sup>7</sup> que afronta la sociedad internacional contemporánea no pueden abordarse con las mismas herramientas que hemos utilizado en el pasado. El consenso generalizado sobre la magnitud y complejidad de los problemas (pobreza, hambre, desigualdad estructural, cambio climático) ha permitido incorporar un lenguaje común sobre la necesidad de incorporar la innovación a este debate. En términos generales, la propuesta que realizaba en su origen la innovación social era aprovechar y adaptar metodologías y enfoques de la innovación tecnológica y corporativa al ámbito social. Desde entonces, la innovación social ha desarrollado sus propios modelos y ha puesto el énfasis en la combinación de investigación cualitativa (revalorizando las aproximaciones participativas como la etnografía<sup>8</sup>) con la información cuantitativa que generan las nuevas herramientas digitales y el *Big Data*<sup>9</sup>. De existir algún elemento diferencial respecto a la contribución del tercer sector o la economía social en este campo, debe buscarse en el énfasis de estas iniciativas en la identificación de prácticas y productos innovadores. En todo caso, es evidente que estos ámbitos han desarrollado procesos de investigación que podrían definirse como innovación social desde su origen.

<sup>7</sup> El consenso sobre estos retos está recogido en los "Objetivos del Milenio" establecidos por Naciones Unidas.

<sup>8</sup> El trabajo del Instituto de Estudios Comunitarios liderado por Michael Young (embrión de The Young Foundation) puede considerarse como un ejemplo de los enfoques etnográficos.

<sup>9</sup> "A New Story". Purposeful storytelling and designing with data. Harmony Institute.

## 2.2. La generación de ideas

Para la innovación social, los procesos de exploración de oportunidades y retos deben ir acompañados de la generación de nuevas ideas, productos o procesos que puedan dar respuestas diferentes. Estas ideas están dirigidas a solucionar problemas específicos en el ámbito local (innovación comunitaria), abordar áreas temáticas (salud, empleo, medio ambiente, etc.) o las dos cosas al mismo tiempo en proyectos de escala y orientados al cambio sistémico (NAVARRETE, LACOVONE 2016).

En este campo, la principal novedad reside en la multiplicación de procesos de diseño centrados en el usuario, ciudadano o paciente (*Design Thinking*). Estas metodologías permiten romper con la tendencia habitual de las autoridades públicas o de la filantropía tradicional de impulsar iniciativas bien-intencionadas pero sin contar verdaderamente con la opinión de las personas a las que van dirigidas. Este cambio de paradigma ha permitido establecer procesos más rigurosos y orientados a la acción que incorporan la necesidad de construir modelos de negocio sostenibles desde el primer día.

En la actualidad, los procesos de diseño centrados en el usuario están siendo complementados y en muchos casos superado por nuevas formas de ideación basadas en el conocimiento colectivo, la cooperación y la innovación abierta. Ya no es suficiente con tener en cuenta la opinión del usuario o ciudadano, los procesos de co-creación que incorporan múltiples y voces diversas durante la fase de escucha. Co-creación, implementación y evaluación encuentran mejores soluciones que los procesos de consulta puntuales liderados por grupos expertos<sup>10</sup> aunque incorporen elementos de consulta ciudadana. Los hackathons<sup>11</sup>, wikis<sup>12</sup> o presupuestos participativos son buenos ejemplos de estas prácticas que además incorporan la capacidad de aumentar exponencialmente el nivel de información gracias al uso de las tecnologías digitales.

## 2.3. El prototipado

Las iniciativas de innovación social deben pasar por un proceso de ajuste y adaptación al contexto local antes de ser implementadas. En lugar de plantear proyectos cerrados, las propuestas deben ser siempre sometidas a la opinión de los agentes locales para que puedan ser percibidas como propias y conectadas a las opiniones que se recogen en la fase de diagnóstico. La

<sup>10</sup> 7 IBM, "Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study," 2012

<sup>11</sup> El término *Hackathon* surge de la fusión del concepto "hacker" informático con el maratón. En la práctica, se trata de sesiones abiertas a personas y organizaciones que desean encontrar nuevas soluciones colectivas a un reto determinado en un tiempo limitado (normalmente uno o dos días) aprovechando las potencialidades de las tecnologías digitales y las prácticas sociales.

<sup>12</sup> Procesos de construcción de ideas, pensamiento y acción de forma colectiva y abierta utilizando plataformas digitales.

innovación social ha contribuido a difundir las prácticas tradicionales del mundo tecnológico<sup>13</sup> a la hora de prototipar nuevas soluciones antes de lanzarlas al mercado en el ámbito social. De esta manera, hemos asistido a una eclosión de “incubadoras sociales”<sup>14</sup>, “living labs” (laboratorios vivos) o “prize challenges”<sup>15</sup>. En términos generales, estas iniciativas quedan limitadas a unos niveles de inversión y escala mucho menores que las del sector privado (MULGAN 2017). El prototipado de nuevas soluciones sociales sigue siendo el hermano menor de la incubación de nuevos negocios y tan sólo asistimos recientemente a determinadas iniciativas de gran escala como las relacionadas con la introducción de la Renta Básica Universal <sup>16</sup> en diversos puntos del planeta.

Los proyectos de innovación social deben poder contrastar en tiempo real la opinión y sugerencias de las organizaciones locales, instituciones y entorno familiar de las personas a las que va a dirigido el programa. Este es el instrumento que nos va a permitir evaluar de forma continua la evolución del programa e introducir correcciones sin esperar a la finalización del programa y a los análisis externos.

#### 2.4. La búsqueda de la evidencia

El impacto de la innovación social es normalmente más difícil de medir que la innovación tecnológica <sup>17</sup>. Tratamos de abordar problemas complejos (salud, educación, empleo, etc) y sus resultados deben medirse a medio y largo plazo. Esta dificultad, como le sucede al conjunto del tercer sector, favorece los planteamientos más críticos sobre la utilidad de invertir en este campo y ha planteado la necesidad de incorporar nuevos sistemas de evaluación y demostración del impacto. Todavía queda mucho camino por recorrer, pero las principales agencias y entidades que promueven la innovación social (Comisión Europea, NESTA, McConnell Foundation, Rockefeller, etc) han creado multitud de procesos de formación y herramientas aplicadas a este objetivo.

#### 2.5. Implementación y escalado

Una vez que se ha identificado la necesidad o reto social, se ha desarrollado un proceso abierto de búsqueda de nuevas soluciones, han sido testadas en escenarios reales y se puede demostrar el impacto (así como su viabilidad financiera), la innovación social suele buscar el escalado o réplica de estas iniciativas. No siempre es posible o deseable, pero siguiendo el marco teórico

<sup>13</sup> El prototipado es una herramienta utilizada para probar características y funcionalidad de productos antes de que se invirta mucho tiempo y dinero en su desarrollo completo.

<sup>14</sup> “Laboratories For Social Change” Hassan, Z. Change Lab. 2007

<sup>15</sup> Se utiliza el termino Prize Challenge para definir desafíos y competiciones para la búsqueda de nuevas soluciones.

<sup>16</sup> Ejemplos de estas iniciativas son el Proyecto B-Income impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona y el piloto diseñado por el gobierno finlandés.

<sup>17</sup> Evaluating Social Innovation. Hallie Preskill and Tanya Beer. 2012. Center For Evaluation Innovation

predominante <sup>18</sup>, este debe ser el camino para alcanzar un cambio sistémico. Normalmente se diferencian tres tipos de escalado (RIDELL, MOORE 20015): (1) el escalado que pretende abordar cambios en instituciones superiores (scaling up), (2) el escalado que trata de conseguir un impacto en nuevos ámbitos de la sociedad (scaling out), o el escalado que busca cambios internos en la forma en la que una persona, colectivo o sociedad se comporta internamente (scaling deep).

Desgraciadamente, tras una década investigando y testando diversos modelos, no existen muchos ejemplos de innovaciones sociales que han adquirido gran escala en alguno de estos tres ámbitos. La mayoría de ejemplos que podemos presentar son de pequeña o mediana escala <sup>19</sup> y los grandes retos planteados no pueden presentar todavía resultados convincentes de cambios estructurales (grandes inversiones como las planteadas por la Fundación Gates, Prize Challenges, etc).

## 2.6. El cambio sistémico

La innovación social se refiere constantemente a la búsqueda de un cambio sistémico (SHINA, DRAIMIN 2016). Existe un amplio consenso sobre la necesidad de atajar los elementos estructurales que generan un problema determinado (la formación y la inversión relacionada con la generación de empleo, por ejemplo) y normalmente se apela a la necesidad de crear nuevos ecosistemas de innovación social (DRAIMIN, SPITZ, 2014). Es decir, la creación de nuevas redes de agentes, nuevos procesos y nuevas ideas o productos que actúen de forma interrelacionada para cambiar las dinámicas estructurales que han creado una problemática determinada. Sin embargo, no está muy claro si estos cambios sistémicos son de carácter disruptivo (CHRISTENSEN, BAUMAR, RUGGLES, SADTLER, 2006) o son mejoras incrementales sobre el modelo existente (y sobre el que no habría alternativa).

## 2.7. Limitaciones del marco teórico

Como toda nueva disciplina, la innovación social se encuentra en permanente evolución y se van haciendo evidentes las limitaciones del marco teórico inicial. A pesar de que el primer manifiesto publicado por *The Young Foundation* visualizaba el desarrollo de la innovación social en un ecosistema o territorio específico representado por los *Silicon Valleys* de la Innovación Social, en la práctica se ha interpretado de forma mayoritaria esta espiral disociada de las lógicas culturales o comunitarias.

<sup>18</sup> [https://ssir.org/articles/entry/going\\_to\\_scale](https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale)

[https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making\\_it\\_big-web.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_it_big-web.pdf)

[https://sites.insead.edu/social\\_entrepreneurship/research\\_resources/ScalingUpSocialInnovations.cfm](https://sites.insead.edu/social_entrepreneurship/research_resources/ScalingUpSocialInnovations.cfm)

[http://tamarackcci.ca/files/scalingout\\_nov27a\\_av\\_brandedbleed.pdf](http://tamarackcci.ca/files/scalingout_nov27a_av_brandedbleed.pdf)

<sup>19</sup> European Social Innovation Prize.

### 2.7.1. Singularidad del territorio

Los proyectos de innovación social suelen optar por un planteamiento centrado en la transformación comunitaria de los territorios en los que desea centrarse o por una aproximación temática, seleccionando algunos aspectos concretos sobre los que se quiere incidir. Son pocas las iniciativas que desarrollan una opción híbrida que consistiría en definir zonas prioritarias y temas específicos en esos espacios geográficos. En cualquiera de los casos, la innovación debe tener en cuenta las dimensiones históricas y socioeconómicas de la región donde va a ser desarrollada. Novy y Leubolt (2005) enfatizan que la innovación social está arraigada e influenciada notablemente por el desarrollo socioeconómico y político histórico de la región, y la implementación exitosa de procesos de innovación social requeriría un “análisis de varias escalas de (sus) raíces históricas y geográficas”. (LEUBOLT, 2005, pág. 2)

Éste es uno de los grandes retos para el futuro. La mayoría de los problemas que se pretenden abordar desde una perspectiva innovadora (sean cuestiones de salud, educación, empleo, medio ambiente o derechos humanos) se desarrollan en un contexto cultural y geográfico determinado. Existen soluciones universales que no dependen de estas variables (como una vacuna, o una nueva herramienta financiera), pero la mayoría de las innovaciones sociales deben desarrollarse teniendo en cuenta estas especificidades (WOOD-CRAFT, BACON, 2013).

Al disociar la innovación social de su contexto cultural, nos encontramos con la paradoja de una búsqueda constante de la evidencia científica que no es replicable en ningún otro lugar. Perseguimos la evaluación de impacto sin saber cómo poder compartir ese conocimiento, ya que cada situación presenta sus propias especificidades. En términos generales, hemos generado mucho conocimiento sobre cómo desarrollar este tipo de proyectos, pero nos hemos olvidado de la dimensión humana y comunitaria del proceso de innovación social. Hemos perseguido la ilusión de que actuaciones específicas y lineales podían generar un cambio sistémico y los resultados obtenidos nos demuestran lo contrario.

En cierta medida, hemos adoptado de forma acrítica la forma en la que se interpreta la innovación en el sector privado, la forma en la que se incuba una nueva tecnología o empresa, y los hemos aplicado a la innovación social de forma casi mimética. En este camino, nos hemos olvidado de que el cambio afecta a procesos humanos y comunitarios que responden a lógicas culturales. A pesar de que haya muchos elementos comunes, no es lo mismo lanzar al mercado una nueva solución tecnológica que incorporar ese nuevo producto o servicio a la transformación de una organización, barrio o ciudad.

### 2.7.2. Comunidad vs. Individuo

La innovación social ha sido seducida también por el mito del emprendedor individual (HARDING 2013). Hoy en día la mayoría de iniciativas que promueven la innovación social construyen su imaginario en torno a la búsqueda del “talento” personal capaz de encontrar una solución genial que permitirá crear un proyecto empresarial al estilo de las empresas tecnológicas.

Esta narrativa carece de evidencia científica ya que la práctica totalidad de iniciativas innovadoras con impacto social positivo requieren del esfuerzo colectivo y además contribuyen a reforzar el relato de que la innovación privada es superior y más eficiente que la innovación pública (MAZZUCATO, 2014). No sólo eso, los ecosistemas de innovación construidos en torno al mito del emprendedor individual que tienen a Silicon Valley como referencia principal y que prácticamente todos los gobiernos quieren replicar, refuerzan la desigualdad hasta límites que afectan a la propia competitividad de la región<sup>20</sup>. Hoy en día, San Francisco y su área de influencia tienen graves problemas para atraer conocimiento y fuerza de trabajo que no se sitúen en lo alto de la pirámide (persona muy cualificadas y excelentemente remuneradas) o en la base de la misma (personas sin cualificación y mal remuneradas que no pueden acceder a otro tipo de empleo).

No se trata de una cuestión que afecta únicamente a la capacidad de las empresas para atraer todos los perfiles profesionales necesarios o al coste de la vida, los índices de desigualdad aumentan de forma estructural por la incapacidad de las autoridades públicas a la hora de redistribuir la riqueza a través de los impuestos. Haciendo una descripción general y necesariamente reduccionista de su funcionamiento, el actual modelo de innovación basado en el mito del emprendedor individual (1) se aprovecha de las inversiones del sector público en investigación básica, (2) las adapta al mercado a través de incubadoras que atraen el mejor talento internacional por la posibilidad de acceder a grandes volúmenes de inversión privada y (3) cuando una de ellas consigue ser rentable en el mercado (la inmensa mayoría fracasan y nadie vuelve a acordarse de ellas), (4) activa mecanismos de ingeniería financiera para no pagar impuestos o hacerlo de forma testimonial. El resultado de la aplicación acrítica de esta teoría de innovación es una creciente desigualdad y la imposibilidad de hacer frente a los principales retos sociales, económicos y medioambientales del Siglo XXI.

<sup>20</sup> “Income inequality in the San Francisco Bay area”. Silicon Valley institute for regional studies. Research brief. Junio 2015

### 3. NUEVAS TENDENCIAS

Teniendo en cuenta las aportaciones y limitaciones del marco teórico y las prácticas de innovación social más avanzadas (HUDDART, 2017), se apuntan cinco tendencias principales de cara al futuro de la innovación social.

#### 3.1. Incorporar la dimensión cultural y el territorio

Los procesos de transformación e innovación social que se desarrollan a nivel territorial (MANG, REED, 2012) y que tienen un objetivo de cambio sistémico presentan una serie de indicadores cuantitativos (PIB per capita, niveles educativos, esperanza de vida, distribución de la riqueza, etc.) y cualitativos interrelacionados (capital social, resiliencia, colaboración público/privada...) (IBARRETXE 2016). Normalmente, desarrollamos estudios en profundidad sobre cada uno de estos elementos, pero no existen demasiadas aproximaciones multidisciplinares que tratan de comprender la conexión entre unos y otros.

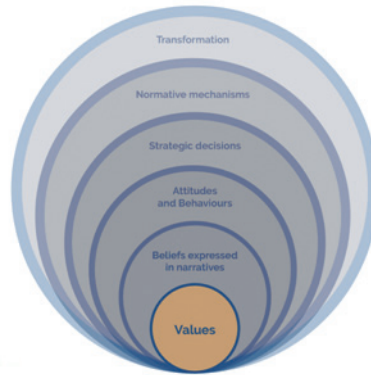
Sabemos bastante del cómo se han desarrollado las cosas y si han funcionado en un determinado contexto<sup>21</sup>, pero normalmente desconocemos el porqué. Conocemos bien lo que podemos denominar como elementos tangibles o *hardware* (políticas públicas, decisiones estratégicas, inversiones y evaluaciones de impacto) y disponemos de indicadores para medirlos, pero debemos descubrir el *software* o sistema operativo que ha hecho posible la interconexión entre todos los elementos. Este *software* es lo que puede entenderse como la dimensión cultural del proceso de innovación social.

Tal y como se explica en el Gráfico 2, debemos tener en cuenta el conjunto de valores y creencias compartidas por una comunidad determinada, las narrativas que se utilizan para expresar estos valores como mecanismo de autodefinición y las actitudes y comportamientos que se derivan de la interacción entre estos elementos. Las historias que contamos sobre nosotros mismos condicionan la realidad y las posibilidades de cambio. Entendiendo esta dinámica, podremos comprender con mayor profundidad porqué se toman determinadas decisiones estratégicas y su impacto en los procesos de innovación y cambio (ENGLE, 2017). Desde esta perspectiva, las preguntas que debemos hacernos son: ¿cuáles son las historias que estamos contando sobre nosotros mismos?, ¿hacia dónde camina nuestra comunidad, ciudad o sociedad?, ¿dónde están nuestras potencialidades y retos?, ¿cuáles son las relaciones de poder? y lo más importante ¿qué queremos hacer conjuntamente? (FLIVBJERG, 2006) A pesar de que los modelos de innovación predominantes están basados en la potenciación de una racionalidad instrumental existe evidencia de que las decisiones basadas en valores generan mejores resultados y mayor impacto a medio y largo plazo.

<sup>21</sup> Este es el trabajo de la Red "What Works Network" en el Reino Unido. <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>



## Gráfico 2: La dimensión cultural del proceso de innovación



El hardware de la innovación social puede encontrarse, por lo tanto, en los proyectos tangibles e interconectados, y el software debe interpretarse como las nuevas narrativas (GENESKE, HATTAWAY, 2014) transformadoras basadas en valores y aspiraciones comunes que respaldan determinadas decisiones estratégicas. Una aproximación sistémica a los grandes retos que pretende abordar la innovación social requiere de una profunda interconexión entre ambas, operando de una forma similar a los movimientos sociales en lugar de seguir aplicando la lógica tradicional de la gestión de proyectos. En la actualidad, la mayoría de entidades que promueven proyectos de innovación social han adoptado las lógicas y procedimientos de las empresas de consultoría, en lugar de reinventar las metodologías de los movimientos sociales (GOTTLIEB, 2015) en el siglo XXI.

Tanto el estudio de los procesos de colaboración en el ámbito público y privado como la influencia de la dimensión cultural del proceso de transformación requieren metodologías cualitativas que nos permitan entender y medir el sistema de valores, las narrativas utilizadas para expresar estos valores (creencias) y los comportamientos (actitudes) que condicionan la potencialidad de innovación y cambio<sup>22</sup>. La investigación etnográfica sobre el sistema de valores y narrativas que están operando en un territorio nos puede ayudar para conectar las iniciativas concretas con las demandas reales de la comunidad, pero necesitamos nuevas metodologías (HESSE-BIBER 2011) que aumenten exponencialmente el número de personas que participan en los procesos de co-creación y prototipado de nuevos productos y servicios.

En este sentido, hay que destacar los esfuerzos que se están desarrollando en la ciudad de Montreal con el apoyo de la Fundación J.W. McConnell y el programa "Cities for People". En la actualidad, un amplio grupo de instituciones y organizaciones especializadas en la inves-

<sup>22</sup> A Changemaker's Eight-Step Guide to Storytelling. How to Engage Heads, Hearts and Hands to Drive Change. Ashoka report 2013.

tigación participativa están diseñando una “Plataforma de Escucha comunitaria<sup>23</sup>” que tiene como objetivo conectar todos los proyectos de investigación participativa que se desarrollan en la ciudad con el objetivo de descubrir las narrativas compartidas (las historias que la gente cuenta) sobre los retos y potencialidades existentes. No se trata sólo de recoger un amplio volumen de información, sino de hacer un análisis compartido que favorezca la acción colectiva.

El ayuntamiento y las principales instituciones de la ciudad disponen de multitud de mecanismos para recoger la opinión ciudadana, pero se han dado cuenta de sus limitaciones (COENEN, 2008) para superar el círculo de influencia de las redes de participación habituales. Las consultas actuales no permiten alcanzar un nivel de conocimiento profundo sobre lo que piensa verdaderamente la gente a pie de calle. Se trata de un fenómeno universal que afecta al mundo de la política (elecciones en EEUU, Brexit, referéndum por la paz en Colombia, etc), pero también a la economía (el mercado responde de forma diferente a los mismos productos o servicios en contextos diferentes) o a los retos sociales (el mayor nivel de información sobre una problemática concreta no se corresponde con cambios de actitud y comportamiento como se ha comprobado en campañas contra la obesidad (SIMPSON, 2015) o la violencia de género).

Por este motivo, el trabajo cualitativo de la plataforma de escucha se complementará con iniciativas de carácter cuantitativo que aprovecharán el potencial de las tecnologías digitales para interpretar grandes volúmenes de información sobre las percepciones que la ciudadanía y las principales entidades de la ciudad emiten en tiempo real (sentiment analysis <sup>24</sup>). La combinación de estas dos fuentes de información permitirá crear un gran Observatorio Urbano sobre las narrativas de la ciudad. Este instrumento proporcionará una información del máximo interés para las instituciones tractoras de la ciudad, ya que podrán conectar los grandes proyectos estratégicos directamente con las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía de forma mucho más rigurosa y efectiva.

La convicción sobre la que trabajan estas organizaciones en Montreal es que las ciudades y territorios que han podido construir colectivamente una narrativa positiva de transformación (HUDDART, 2017) son más innovadoras y socialmente sostenibles, incluso más competitivas. Copenhague, Barcelona, Seúl, Malmö, Medellín y Bilbao son para Montreal algunos ejemplos de transformación e innovación social sistémica. Estas mismas instituciones consideran que aquellas ciudades que han permitido el desarrollo de una narrativa negativa sobre sí mismas, acaban limitando su potencial de innovación y cambio <sup>25</sup>. Es evidente que existen muchos elementos estructurales que condicionan la evolución de una ciudad o barrio, pero

<sup>23</sup> Interface d'ecoute. [www.ecoutermontreal.org](http://www.ecoutermontreal.org)

<sup>24</sup> Pang and Lee describen este tipo de análisis como la forma de evaluar grandes volúmenes de información oral o escrita a través de algoritmos para determinar si su significado es favorable, desfavorable o neutro. Normalmente se aplica para conocer la respuesta del mercado ante un nuevo producto o servicio.

<sup>25</sup> “Making Waves. Amplifying the potential of cities and regions through movement-based social innovation”. The Young Foundation. 2016

existen muchos otros elementos intangibles que están influyendo en la realidad a los que no damos la misma importancia. En Montreal, como en cualquier otra ciudad o territorio, existe una gran diversidad de culturas, identidades y narrativas en competencia y muchas veces en conflicto. Sin embargo, todas las ciudades como todos los grupos humanos tienen una gran historia común o meta-narrativa que las distingue de las demás (DUNSTAN, SARKISSIAN, 1994).

Una de las formas de comprender mejor la narrativa de las comunidades, barrios o territorios (los valores a los que se asocia la ciudadanía) y sus prioridades es poner en marcha proyectos de investigación etnográfica al estilo de los impulsados por los programas Amplify en Irlanda del Norte, Gales, Leeds y Sheffield<sup>26</sup>. Como hemos señalado, una vez identificados los valores, retos y potencialidades compartidas a nivel comunitario es más fácil identificar una serie de proyectos de intervención interrelacionados (en los campos prioritarios para la ciudadanía) y activar un diálogo público sobre la posibilidad de construir una nueva narrativa de transformación social que nos permita superar la mentalidad de proyecto y construir un verdadero movimiento de transformación sea de carácter temático o territorial (ENGLE 2015). Según la experiencia del programa Amplify, los proyectos concretos activan la red de emprendizaje y economía social del territorio y sirven de escaparate para demostrar que existe una aproximación sistémica para abordar los retos actuales (desempleo, desigualdad, envejecimiento, especialización inteligente, etc).

Otro ejemplo para entender la estrecha vinculación entre innovación social, dimensión cultural y territorio es la Cooperativa Mondragón. Este icono de la economía social en el País Vasco no puede entenderse de forma disociada al territorio y responde a una lógica diferente a la de las empresas tradicionales. Frente a las decisiones construidas exclusivamente desde la búsqueda de la optimización a través de una racionalidad exclusivamente instrumental (FLYVBERG 2006), Mondragon aplica un proceso de toma de decisiones basada en una racionalidad en valores (HEALES, HODGSON, RICH. 2017). Su objetivo principal es la creación de un empleo de calidad y el capital está subordinado a este fin. Por este motivo, la diferencia salarial en las cooperativas de Mondragon es de 1 a 6, frente al 1/200 de las compañías con un número de empleados similar y destina una parte de los beneficios de cada unidad empresarial a un fondo de solidaridad inter-cooperativa para apoyar proyectos en dificultades (HEALES, HODGSON, RICH. 2017). Estas decisiones empresariales basadas en valores como la justicia, la solidaridad o la equidad, no sólo no han impedido un buen comportamiento en el mercado, sino que pueden ser la clave de su éxito. Las cooperativas nacen como una respuesta socio-económica a las necesidades de una comunidad que estaba sufriendo una situación de dificultad extrema. Por este motivo, sus empresas están ancladas de forma profunda en sus pueblos y responden a otras lógicas. Esta relación les lleva a tomar decisiones diferentes y genera un modelo más resiliente. (ESPIAU 2017)

<sup>26</sup> "Community powered change. Telling Stories, growing ideas". The Young Foundation. Mayo 2017. <http://www.youngfoundation.org>

### 3.2. Perspectiva de movimiento

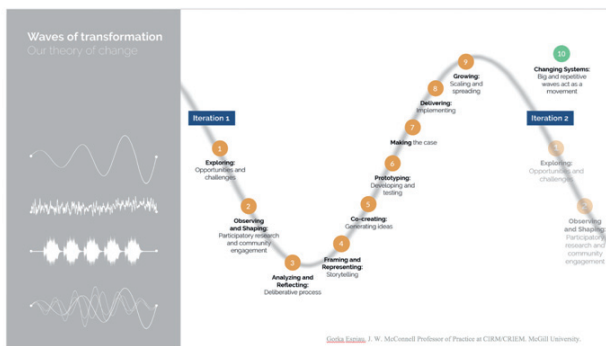
Los esfuerzos por desarrollar procesos de innovación en el ámbito comunitario han estado dominados por nuevas formas de despotismo ilustrado desde la construcción del estado de bienestar. Ya en 1957, Michael Young explicaba los efectos negativos que tenían las nuevas políticas públicas en el Este de Londres al no contar con la opinión de las personas a las que pretendían ayudar (WILMOT, YOUNG, 2013). Los nuevos proyectos urbanísticos rompían, sin pretenderlo, las redes sociales de solidaridad que las comunidades emigradas a esta zona habían establecido durante generaciones. Estas políticas fueron especialmente negativas para las mujeres, que perdían los mecanismos comunitarios de defensa ante situaciones de violencia doméstica.

Cuando observamos ejemplos de transformación estructural sea en un ámbito temático (por ejemplo en cuidados paliativos, renta básica, nuevos instrumentos de financiación social) o en una zona geográfica determinada (Massachusetts, País Vasco, Antioquia), nos encontramos con respuestas público-privadas que responde más a las lógicas de los movimientos de transformación que a la de los proyectos de intervención. Normalmente el liderazgo es compartido y difuso (no hay una única persona u organización que controla todo el proceso), existen multitud de iniciativas que en principio no están respondiendo a un plan estructurado, pero existe una gran conexión sobre los principios, valores y visión del objetivo que se pretende alcanzar. El funcionamiento como movimiento de transformación permite a organizaciones e instituciones trabajar colaborativamente en red, pero sin la necesidad de establecer estructuras rígidas o complejos acuerdos legales en torno a un liderazgo más sofisticado (*soft power*) y prácticas de democracia radical que se construyen sobre objetivos, valores y discursos compartidos (ENGLÉ, 2015)

Los movimientos de transformación social surgen a menudo espontáneamente en respuesta a una situación de injusticia social y desigualdad. Sin embargo, también es posible aplicar la lógica de los movimientos sociales a los procesos de innovación. El objetivo es superar las aproximaciones “expertas” y “top down” de los proyectos de intervención social que presentan unos resultados muy limitados y construir un auténtico movimiento de transformación que conecte multitud de acciones públicas y privadas en torno a una visión y objetivos comunes. Como hemos señalado en el apartado anterior, este objetivo requiere un conocimiento profundo de los valores y narrativas que se están expresando sobre una problemática determinada (o espacio geográfico) y asociar la visión del futuro que queremos alcanzar con una batería de iniciativas interconectas.

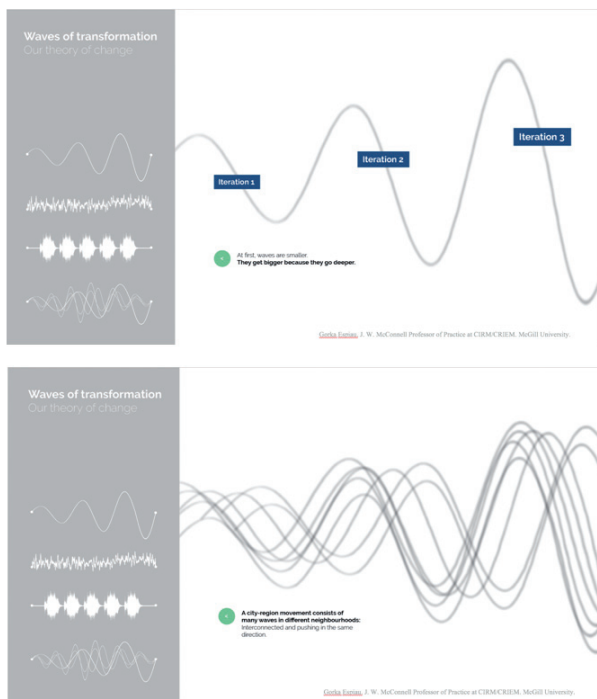
Como vemos en el Gráfico 3, los procesos de innovación social que aplican un enfoque de movimiento social dedican la primera fase de actuación a conocer la dimensión cultural del área temática o geográfica para poder co-crear, prototipar y escalar con mejores resultados. Este trabajo puede hacerse a través de la combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas como las descritas en el caso de Montreal. De esta forma, la espiral de la innovación social (MURRY, COULIER-GRICE, MULGAN, 2010) va adoptando una forma de ola similar a la Teoría U (SCHARMER, 2009).

**Gráfico 3: El proceso comunitario de innovación social**



Cuanto mayor y mejor es el conocimiento de esta dimensión cultural, (los valores, creencias, expresados en narrativas que condicionan nuestros comportamientos y decisiones estratégicas), más efectivos pueden ser los proyectos. De la experiencia de los programas Amplify en el Reino Unido se desprende que el primer año de intervención se alcanza un conocimiento limitado. Sin embargo, en caso de poder mantener este tipo de enfoque durante varios años, se descubren percepciones, retos, potencialidades y se van creando redes mucho más complejas que permiten actuaciones de mayor impacto. Los proyectos van tomando su propia dinámica, pero caminan en la misma dirección como se muestra en los Gráficos 4 y 5.

**Gráfico 4 y 5: La escucha y el movimiento social**



La Corporación Mondragón también nos sirve de ejemplo para visualizar esta actuación como movimiento. Cada cooperativa está anclada en su localidad y zona de influencia. Genera empleo de calidad para estas familias y cada año que pasa conoce mejor sus dinámicas y se adapta a ellas. Todas las cooperativas de Mondragón son proyectos empresariales autónomos, pero caminan en una misma dirección (HEALES, HODGSON, RICH. 2017). Las lógicas e instrumentos que han conectado a las personas, empresas e instituciones del territorio bajo el paraguas de esa cooperativa no pueden comprenderse exclusivamente desde una perspectiva de empresarial tradicional. Los miembros de las cooperativas expresan claramente que se sienten parte de algo más que una empresa. Algunos lo definen como una experiencia, otros como familia o red, pero originariamente su comportamiento responde a la necesidad de generar un movimiento de transformación socio-económica en el valle. En términos prácticos, este funcionamiento como movimiento también les permite canalizar la competencia interna de forma positiva, maximizar los recursos existentes, alinear las diferentes estrategias en una misma dirección y construir una narrativa de transformación que conecta a todos los agentes del ecosistema de una forma más profunda que las prácticas corporativas tradicionales (ESPIAU 2017).

### 3.3. Un nuevo modelo de innovación comunitaria.

Los actuales modelos de innovación social aplicados a la transformación comunitaria están muy influenciados por las teorías de cambio basadas en la búsqueda del talento individual (MULGAN 2017<sup>27</sup>). Estas teorías de cambio se han construido desde la experiencia de la innovación tecnológica. Siguiendo los modelos de las grandes corporaciones, se buscan nuevas soluciones técnicas que generen nuevos productos y servicios asociados de mayor valor añadido. Estos procesos requieren por lo tanto buscar el conocimiento avanzado y el talento especial que nadie más tiene en el mercado. Aplicado al ámbito social, buscamos a la persona u organización dentro del ámbito comunitario que debe tener también este talento o conocimiento extraordinario. Por este motivo, se plantean convocatorias y programas para apoyar a las personas u organizaciones “más innovadoras” y se les apoya de forma específica<sup>28</sup>.

En muchos casos, esta forma de funcionar permite apoyar y escalar iniciativas realmente interesantes pero pocas veces generamos un cambio estructural en las zonas en las que estamos operando. Al tratarse de problemas complejos, necesitaríamos conectar múltiples iniciativas a modo de movimiento, en la forma descrita en el apartado anterior y multiplicar el número de personas empoderadas para innovar. Precisamente, el impacto más negativo de esta réplica del modelo de innovación tecnológica en el sector social afecta a las percepciones y empoderamiento de las comunidades que pretendemos transformar. Una vez más, volvemos a encontrarnos con la dimensión cultural (valores, percepciones, actitudes...) del

<sup>27</sup> “Social innovation – the last and next decade”. Geoff Mulga. NESTA blog. 9 Febrero 2017.

<sup>28</sup> “Scaling Social Impact in Europe”. Bertelsmann Stiftung. 2015

proceso de innovación. Tan importante como la formación para el emprendizaje y el apoyo a nuevas iniciativas, es comprender las percepciones (expresadas a través de narrativas individuales y colectivas) que tienen las personas de una comunidad particular sobre su capacidad para ser agentes de cambio. Normalmente, en las comunidades y barrios más empobrecidos, la ciudadanía no se siente empoderada como agente de innovación o cambio. La narrativa que está operando es normalmente influyente y poderosa, acentuando los elementos negativos y la sensación de que el cambio no es posible. A nivel individual se concreta en una poderosa meta-narrativa: *¿quién soy yo para actuar de una manera diferente?* (ENGLE 2017)

Los proyectos de innovación social tratan de abordar esta problemática invitando a personas de toda procedencia a participar en iniciativas de cambio, pero normalmente es muy difícil conectar con individuos y redes desconectadas de los círculos y redes establecidas. De esta forma, los proyectos de innovación social tienden a reforzar a las personas y organizaciones que ya estaban previamente empoderadas y no consiguen generar evidencia del impacto de la innovación social a larga escala.

A pesar de esta dinámica, existen multitud de ejemplos de cambio sistémico en comunidades y barrios que se encontraban en situaciones de la máxima dificultad. Analizando estos casos, descubrimos que este cambio estructural (IBARRETXE, 2016) está normalmente asociado a una multitud de proyectos que comparten una narrativa colectiva de transformación. Es decir, un amplio espectro de personas y organizaciones comienzan a elaborar narrativas alternativas sobre su comunidad y la posibilidad de cambio.

Como hemos descubierto en el caso de Leeds<sup>29</sup>, se genera un “permiso social para innovar” que afecta al conjunto del barrio. A pesar de que haya una percepción exterior negativa sobre una comunidad concreta, internamente se genera una “historia” alternativa que permite tomar decisiones y desarrollar acciones más innovadoras. Se podría concretar en *“ellos piensan que somos así, que no podemos hacer las cosas de forma diferente, pero vamos a demostrarles lo contrario”*.

Otro elemento característico de este “permiso social para innovar” es que generalmente tiene muchas dificultades para ser construido externamente. Por mucho que entidades expertas traten de generar cambios culturales a través de la formación, el resultado suele ser muy limitado. El permiso para actuar de forma diferente se expande cuando las personas de una comunidad determinada ven a otra persona que consideran como “iguales” comportarse de otra manera o poner en marcha proyectos diferentes. La multitud de comportamientos y acciones hacen que lo diferente pase a convertirse en norma o hábito.

Según nos demuestra la experiencia del País Vasco, los cambios sistémicos sólo se producen cuando el conjunto de la comunidad se siente invitado o empoderado a actuar de una forma diferente. Estas narrativas de cambio colectivo pueden encontrarse en el caso Mon-

<sup>29</sup> “A story of Leeds. Changing the world everyday”. Amplify Leeds. 2015

dragón, pero también en determinados barrios de la ciudad de Leeds, Boston<sup>30</sup>, Toronto o Medellín (McLAREN, AGYEMAN, 2015) que han experimentado transformaciones urbanas muy positivas.

Es necesario profundizar en el conocimiento de estos mecanismos sociales que afectan a la capacidad y difusión de la innovación social, pero la evidencia apunta a la necesidad de sustituir las teorías de cambio que refuerzan la búsqueda de un talento individual excepcional por la generación de un permiso social colectivo para innovar y el emprendizaje colectivo (HARDING 2013). Este cambio estratégico viene avalado por los excelentes resultados que están mostrando los nuevos currículums especializados en el emprendizaje colectivo<sup>31</sup>. En lugar de buscar el “talento” en personas excepcionales, las formas más avanzadas de innovación social tienen como objetivo empoderar al conjunto de la comunidad para que todas las personas pueden comportarse de forma innovadora si se generan las condiciones para ello.

### 3.4. Competitividad

Las cooperativas de Mondragón tuvieron que aprender a competir con grandes empresas industriales de igual a igual para poder cumplir con su misión social desde el primer día. Por este motivo, incorpora la competitividad al discurso y acción de la innovación social de forma natural (HEALES, HODGSON, RICH. 2017)). De hecho, sus miembros prefieren definirse como parte de una empresa capaz de competir en el mercado global más que como una empresa social tradicional a pesar de su evidente impacto socio-económico. Sin embargo, la dimensión social de su funcionamiento no se entiende como un elemento secundario. Están enraizadas en el modelo de negocio. La dimensión social está intrínsecamente unida a la competitividad y se diferencia de los planteamientos tradicionales ligados a la Responsabilidad Social Corporativa. Mondragón no es sólo una buena empresa que distribuye mejor sus beneficios; la corporación y el conjunto del territorio donde opera son más competitivos gracias a sus prácticas sociales.

El ecosistema de Mondragón tiene muchas características específicas y no es posible extrapolar esta experiencia a otros territorios. De hecho, han existido muchos intentos fallidos por crear experiencias similares. Sin embargo, puede ser un aliado excepcional para otras organizaciones e instituciones que deseen impulsar ecosistemas de innovación en ciudades y territorios verdaderamente competitivos económica y socialmente. Incorporar estas dimensiones de forma positiva y operando a larga escala se presenta como la gran oportunidad de la innovación social para las próximas décadas. El principal obstáculo en la lucha contra la desigualdad es pensar que no hay alternativas como señalaba el Presidente de la Fundación Ford, Darren Walker, cuando anunciaba el compromiso estratégico de todos sus programas e inversiones con la búsqueda de prácticas y modelos alternativos<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> “Parkdale Community Economic Development Planning Project”. 2016

<sup>31</sup> Kaos Pilot, Team Academy Finland y Mondragon Team Academy, entre otros.

<sup>32</sup> “Moving the Ford Foundation Forward” Darren Walker. Equals Change Blog. Noviembre 2015



El valle de Mondragón presenta altas tasas de equidad a pesar de que el sistema impositivo sea similar a la media europea. Desde 2008 se ha producido un cambio de tendencia muy negativo hacia mayores cotas de desigualdad en el conjunto del País Vasco, pero la experiencia vivida nos permite pensar que se puede complementar la necesaria distribución de la riqueza a través de los impuestos con la generación de la riqueza de forma distribuida. Su política de salarios, el funcionamiento en red, los mecanismos de inter-cooperación reparten la riqueza desde su origen y evitan las tendencias hacia la desigualdad. Este ecosistema de innovación está compuesto por una compleja red de agentes y procesos que funcionan en base a criterios de transparencia, democracia radical e igualdad pero que son verdaderamente competitivos en el mercado. La innovación social reitera una y otra vez la necesidad de incorporar estos conceptos a su práctica, pero desgraciadamente existen muy pocos ejemplos a nivel internacional tan competitivos que incorporen principios de funcionamiento como el de “una persona, un voto”, la soberanía de la asamblea de miembros a la hora de tomar las decisiones estratégicas, los mecanismos de solidaridad interna, las políticas de recolocación de los trabajadores o la apuesta por el equilibrio salarial.

Estos estrictos procedimientos de transparencia y democracia no se podrían construir sin el compromiso con la igualdad entre las personas y organizaciones que forman la corporación. Resulta imposible entender la forma en la que la cooperación público privada se desarrolla de forma tan natural sin la igualdad transversal al sistema de valores. Por el contrario, la cooperación público/privada puede ser fácilmente manipulada si no existen mecanismos y procedimientos de igualdad entre los agentes. Esta experiencia tiene unas implicaciones profundas de cara a la forma en la que las estrategias de competitividad territorial incorporan la lucha contra la desigualdad no sólo en su discurso sino como prioridad en sus acciones y proyectos concretos (ESPIAU 2017). Como se puede comprobar en el caso de Canadá, la manufactura distribuida y otros fenómenos tecnológicos asociados a la Industria 4.0 permitirán desarrollar modelos alternativos para impulsar territorios competitivos y equilibrados socialmente si se complementan con ecosistemas de innovación social similares al generado por las cooperativas. La robotización puede ser aprovechada positivamente si se aplican los principios de la producción distribuida y se combinan con las prácticas de la economía social.

Un territorio a priori tan diferente como el de las “Smart Cities” ya está dando pasos en este camino. Los planeamientos de competitividad en las ciudades asociada exclusivamente a la tecnología y el desarrollo natural del mercado han mostrado resultados muy limitados, llegando a aumentar la desigualdad social y económica hasta límites insostenibles como hemos señalado. Por este motivo, iniciativas como “Cities for People” en Canadá están colaborando con el gobierno de Justin Trudeau para diseñar desafíos colectivos en todas las ciudades del país basados en nuevos principios de competitividad social, económica y medioambiental que combinen, por ejemplo, prototipos de renta básica universal con nuevas plataformas de escucha ciudadana y el potencial social de la manufactura distribuida. Los ecosistemas de innovación social nos demuestran que tanto a nivel comunitario, en el conjunto de la ciudad o a escala regional, se pueden construir modelos de lucha contra la desigualdad que son competitivos y de larga escala.

### 3.5. Plataformas de innovación social

Hasta la fecha, la mayoría de iniciativas asociadas a la innovación social están diseñadas como proyectos que abordan temáticas específicas y no como plataformas que tratan de transformar sistemas complejos (SINHA, DRAIMIN. 2016). Bajo el esquema de proyectos de intervención que predomina en la actualidad, las iniciativas no pueden asumir márgenes de error ni riesgo porque deben demostrar que han hecho lo que se planteaba en la propuesta inicial, normalmente aprobada por una convocatoria pública o privada. El resultado es un espacio para la innovación muy limitado cuando sabemos que este tipo de proyectos siempre tienen un margen alto de error y necesitan espacio para la experimentación/acción si quieren ofrecer resultados estructurales. La apuesta por construir plataformas trata de interconectar entidades y proyectos en base a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el objetivo de que su impacto sea mayor. Esta forma de trabajar plantea riesgos de uniformización, pero ayuda a conectar multitud de iniciativas y puede reforzar la coherencia y visibilidad de las mismas.

Las plataformas de Innovación incorporan dos tipos de acciones complementarias: acciones relacionadas con la generación de conocimiento (Think Tank) e intervenciones sobre el terreno (Do Tank) que normalmente se desarrollan en los laboratorios de actuación sobre los que construir la práctica y credibilidad de las intervenciones. Estas plataformas deben realizar un trabajo previo de selección de socios en el nivel local (autoridades locales, empresas y entidades sociales), entidades intermediarias (especialistas en las temáticas que se vayan a tratar) e instituciones internacionales que permiten el intercambio de conocimiento y refuerzo de su imagen de marca. Este conjunto de organizaciones forma la red de actores vinculadas a la plataforma para identificar las necesidades y estrategias adecuadas para abordar la implementación del programa en un territorio concreto. Las plataformas de innovación están normalmente abiertas a incorporar otros agentes públicos y privados que deseen compartir la misma metodología y plataforma de colaboración durante todo el proceso (BOLLIE, 2016). Esta forma de trabajar aumenta el impacto del programa, reduce el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes. El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que co-diseña las intervenciones junto a la ciudadanía y a los principales actores involucrados, plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados y aspira a construir un verdadero ecosistema de innovación.

En materia de evaluación, las plataformas de innovación social más avanzadas como The Participatory City en el Reino Unido incorporan mecanismos de evaluación específicos para la implementación de sistemas de innovación en situaciones complejas como la evaluación evolutiva (GAMBLE, 2008) y nuevos indicadores. Su principal diferencia con otros sistemas es la capacidad de responder ante un contexto cambiante.

El elemento diferencial de las plataformas y ecosistemas de innovación social es la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados. En el esquema de funcio-

namiento actual, los proyectos no pueden asumir márgenes de error porque deben demostrar que han hecho lo que se planteaba en las convocatorias o en los contratos firmados. El resultado es un espacio para la innovación muy limitado cuando sabemos que este tipo de proyectos siempre tienen un margen alto de error y necesitan espacio para la experimentación/acción si quieren generar cambios sustanciales. Las plataformas de innovación también permiten incorporar a agentes públicos y privados que normalmente no participan en estas iniciativas. Esta opción aumenta el impacto del programa, reduce el riesgo de la inversión y genera estrategias de salida a medio y largo plazo.

## 4. CONCLUSIONES

1. La innovación social se ha consolidado como un ámbito de conocimiento y práctica diferenciado durante la última década. La aplicación de marcos teóricos y metodologías de la innovación tecnológica y corporativa al ámbito social han producido resultados limitados pero interesantes y con potencialidad para el futuro. Sin embargo, los modelos de innovación social limitados al emprendizaje individual o de pequeña escala no presentan resultados tan positivos como los que pretendían alcanzar por su desconexión con el territorio y las dinámicas culturales. La innovación social es todavía una disciplina dominada por actores e iniciativas de los países desarrollados y centrados en la reforma del sector público. Existe un aumento significativo de actividad en los países en desarrollo y en ámbitos relacionados con el sector privado, pero siguen liderando este campo los perfiles de hombre blancos, de clase media y con estudios superiores que desarrolla actividades de consultoría para el sector público.

Por todos estos motivos, la innovación social debe incluir nuevos perfiles, aumentar su presencia en los países en desarrollo y aspirar a promover iniciativas de mayor alcance a nivel institucional (scaling up), aumentando el nivel de personas beneficiadas (scaling out) y permitiendo cambios culturales más profundos (scaling deep). Con este objetivo, es necesario comprender mejor la dimensión cultural del proceso de innovación (software) y conectarlo con los elementos normativos (hardware) que condicionan su evolución.

2. La escucha comunitaria a través de metodologías participativas en combinación con las nuevas tecnologías de la información presentan una gran oportunidad para conectar más intensamente la acción social e institucional con las verdaderas necesidades y aspiraciones de la sociedad civil. Hasta el momento, se ha puesto más énfasis en la implementación de proyectos que en escuchar profundamente los retos y potencialidades de cada comunidad para construir sus propias soluciones. Los cambios políticos y económicos vividos en los últimos años demuestran que carecemos de instrumentos fiables para conocer qué es lo que piensan verdaderamente las comunidades y sectores sociales más desfavorecidos. La escucha comunitaria y la recogida de narrativas nos permite descifrar el sistema de valores, las creencias y comportamientos que condicionan la toma de decisiones estratégicas. Estos son los factores culturales que condicionan el éxito o fracaso de las iniciativas de transformación socio-económica.

3. La innovación social debe incorporar el conocimiento y la práctica de los movimientos sociales para poder escalar y favorecer cambios estructurales ya que los modelos de liderazgo individual o la mera "gestión de proyectos" no presentan evidencia de impacto positivo a medio y largo plazo. Operar con mentalidad de movimiento nos permite generar "un permiso social para innovar" que se extiende al conjunto de la comunidad. Este proceso de empoderamiento está asociado al desarrollo de nuevas narrativas y a una serie de acciones interconectadas que constituyen el movimiento de transformación. En la práctica, estos sistemas se constituyen como plataformas y ecosistemas de innovación social que combinan los siguientes elementos estructurales<sup>33</sup>: (1) nuevos instrumentos de análisis y escucha comunitaria sobre las problemáticas a abordar, (2) laboratorios de co-creación y prototipado de nuevas iniciativas, (3) aceleradores de proyectos (4) nuevas herramientas de inversión, y (5) sistema de evaluación y comunicación externa.

Las plataformas y ecosistemas de innovación social deben diferenciar entre proyectos de pequeña escala o comunitarios, iniciativas de tamaño medio que involucren a organizaciones ya existentes en el territorio y actuaciones de larga escala que impliquen a las instituciones locales y a las empresas privadas. El rol de las instituciones y personas que dinamizan plataformas de innovación también cambia. Se pasa de responder a las bases de una convocatoria, gestionar fondos y evaluar, a convertirse en un agente fundamental en la generación de conocimiento compartido, coordinación de multiplicidad de actores y en la comunicación del proceso.

4. La innovación social debe incorporar la competitividad a su teoría de cambio. Las sociedades equilibradas socialmente son más competitivas y la generación de sistemas de competitividad garantiza la sostenibilidad de estos modelos. Por el contrario, los países, regiones y ciudades que aceptan la inevitabilidad de la desigualdad en su discurso y acción, tienen muchísimas dificultades para ofrecer una buena calidad de vida y tienen más dificultades para competir en el mercado. Existe una alternativa que consiste en la creación de ecosistemas de innovación social y Desarrollo Humano Sostenible.

5. La innovación social demanda una forma diferente de medir y evaluar los resultados de su impacto. Sin abandonar los parámetros cuantitativos que nos ayudan a presentar la evidencia del impacto, es necesario combinarlos con nuevos indicadores. Los programas más avanzados insisten en la importancia de los indicadores *soft*: habilidades relacionales, empatía o capacidad de comunicación. Junto a estos nuevos indicadores, es necesario incorporar equipos de "evaluación evolutiva" durante todo el proceso de forma que se puedan corregir errores y adaptar las iniciativas en tiempo real.

<sup>33</sup> Programa Internacional Work4Progress para el fomento del empleo en países en vías de desarrollo. Fundación Bancaria la Caixa. 2017

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MCLAREN, Duncan; AGYEMAN, Julian. 2015 "Sharing Cities. A Case for Truly Smart and Sustainable Cities", MIT Press.
- BAUMANN, Heiner; CHRISTENSEN, Clayton M.; RUGGLES, Rudy; SADTLER, Thomas M., 2006, "Disruptive Innovation for Social Change", Harvard Business Review <https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change>
- BOLLIE, David, 2016, The City as a Platform, Aspen Institute.
- BRADDAGH, Jeffrey, 2003, "Going to Scale: The challenge of replicating social programs", Stanford Social Innovation Review: [https://ssir.org/articles/entry/going\\_to\\_scale](https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale)
- COENEN, Frans, 2008, "Public Participation and Better Environmental Decisions", Springer, página 194.
- DRAIMIN, Tim; SINHA Rachel, 2016, "Mapping Momentum. A snapshot of the emerging field of systems Change", Social Innovation Generation: <https://static1.squarespace.com/static/57598b75e707ebb9d79cb961/t/57902924e6f2e15aa9c3afdd/1469065514944/Mapping+Momentum,+The+Systems+Studio+and+SiG.pdf>
- DRAIMIN, Tim; SPITZ, Kelsey, 2014, "BUILDING ECOSYSTEMS FOR SYSTEMS CHANGE. Social Innovation Generation y OXFAM: <https://sig.app.box.com/s/5m99kwr85zavnq5b0bwd>
- DUNSTAN, G; SARKISSIAN, W. 1994. "Goonawarra: core story as methodology in interpreting a community study" en W. Sarkissian, & K. Walsh (Eds.), "Community participation in practice". Perth: Institute of Sustainability Policy.
- ENGLE, Jayne, 2015, "Can disasters open pathways to social change? Investigating community development through participatory methodologies and qualitative longitudinal research". McGill University
- ENGLE, Jayne, 2017, "Stories of tragedy, trust and transformation? A case study of education-centered community development in post-earthquake Haiti" Progress in Planning. 2017
- ESPIAU, Gorka, 2017 "La Innovación Social de Mondragón". Gorka Espiau Blog
- \*EUROPEAN ANTI-POVERTY NETWORK, "The contribution of meaningful Social Innovation to reducing poverty and social exclusion in Europe. EAPN's EU Inclusion Strategies Group Task Force on Social Innovation", 2016: <http://www.eapn.eu/wp-content/uploads/2016/03/2016-EAPN-Social-Innovation-Booklet.pdf>
- FLYJBERG, Brent, 2006, "Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis". Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, Walter R. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage: <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/PhronOrgClegg0603Handbook.pdf>

- \*FUNDACIÓN LA CAIXA, 2017, "Programa Internacional Work4Progress para el fomento del empleo en países en vías de desarrollo"
- GABRIEL, Madeleine, 2014, "Making it big: strategies for scaling social innovations", NESTA UK: [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making\\_it\\_big-web.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_it_big-web.pdf)
- GOTTLIEB, Hildy, 2015, "Building Movements, Not Organizations", Stanford Social Innovation Review: [https://ssir.org/articles/entry/building\\_movements\\_not\\_organizations](https://ssir.org/articles/entry/building_movements_not_organizations)
- GAMBLE, Jamie, 2008, "A Developmental Evaluation Primer", McConnel Foundation: <http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/A%20Developmental%20Evaluation%20Primer%20-%20EN.pdf>
- HARDING, Rebecca, 2013, "The Collaborative Entrepreneur", Coop UK Think Piece 8: [https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/the\\_collaborative\\_entrepreneur.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/the_collaborative_entrepreneur.pdf)
- HATTAWAY, Doug; GENESKE, Jay, 2014, "Digital Storytelling for Social Impact", Stanford Social Innovation Review: [https://ssir.org/articles/entry/digital\\_storytelling\\_for\\_social\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/digital_storytelling_for_social_impact)
- HEALES, Charlotte; HOGDSON, Mary; RICH, Hannah, "Humanity at Work", The Young Foundation: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/04/Humanity-at-Work-online-copy.pdf>
- HOGDSON, Mary, 2016, "A story of Leeds. Changing the world everyday". Amplify Leeds, The Young Foundation: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/10/LEEDS-STORYBOOK-FOR-PRINT-FINAL-16-03.pdf>
- HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph; REHFELD, Dieter; SCHRÖDER, Antonius; TERSTRIEP, Judith, 2016, "Social Innovation: Driving Force of Social Change. A Comparative Analysis" SI Drive: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>
- HUBERT, Agnès; CARVALHO, Maria da Graça; GOUDIN, Pierre, 2015, "Social Innovation: a decade of Changes, 2015, página 14: EUROPEAN COMMISSION, BEPA Report, [http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social\\_innovation\\_decade\\_of\\_changes.pdf](http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf)
- HUDDART, Stephen, 2017, *Seven Years On and Seven Years Out: Revisiting "Patterns, Principles and Practices in Social Innovation"*, The Philanthropist.
- IBARRETXE, Juan Jose, 2016, *The Basque Case*, Reno University Press, Reno.
- \*IBM Institute for Business Value, 2012, "Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study": [http://www-935.ibm.com/services/multimedia/anz\\_ceo\\_study\\_2012.pdf](http://www-935.ibm.com/services/multimedia/anz_ceo_study_2012.pdf)
- KAMIZAKI, Kani, 2016, "Parkdale Community Economic Development Planning Project": [https://parkdalecommunityeconomies.files.wordpress.com/2016/03/pced\\_planning-study\\_executive-report.pdf](https://parkdalecommunityeconomies.files.wordpress.com/2016/03/pced_planning-study_executive-report.pdf)

- LEUBOLT, B. 2007. "Contradictory Movements towards Social Emancipation Governance and Democracy on the Local Scale". "Changing European Spaces: Winners and Losers" 28 de agosto del 2007, La Canea, Creta, Grecia.
- MANG, Pamela; REED, Bill; 2012 , "Designing from place: a regenerative framework and methodology"; Building Research & Information Vol. 40 , Iss. 1,
- MOORE, Michele-Lee, RIDDELL, Darcy, 2015, "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it", McConnell Foundation: [http://tamarackcci.ca/files/scalingout\\_nov27a\\_av\\_brandedbleed.pdf](http://tamarackcci.ca/files/scalingout_nov27a_av_brandedbleed.pdf)
- MULGAN, Geoff, 2017, "Social innovation – the last and next decade". NESTA blog: <http://www.nesta.org.uk/blog/social-innovation-last-and-next-decade>
- MURRY, Robin; COULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff; 2010. "The Open Book of Social Innovation". The Young Foundation; NESTA. London
- NAVARRETE, Cristina, LACOVONE Leonardo, 2016 "Innovación Social para la Construcción de Paz en Colombia" World Bank Report. Washington DC.
- NAGY HESSE-BIBER, Charlene, 2011, *The Handbook of Emergent Technologies in Social Research*, Oxford University Press.
- PIKETTY, Thomas, 2014, *Capital in the twenty-first century*, Belknap Press, MA
- Pol, E; Ville, S. 2007. "Social innovation: Buzz word or enduring term?" The Journal of Economics 38. ELSEVIER Inc. Pág. 881.
- RIDDELL, Darcy; MOORE, Michele-Lee, 2015 "Scaling out, scaling up, scaling deep" McConnell Foundation. J.W. McConnell Family Foundation & Tamarack Institute.
- SCHARMER, Otto, 2009, *Theory U . Leading From the Future as it Emerges*, San Francisco.
- SIMPSON, Courtney C., 2015, "Investigating the effects of Obesity Prevention Campaigns", Virginia Commonwealth University: <http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4743&context=etd>
- \*THE YOUNG FOUNDATION, 2016, "Making Waves. Amplifying the potential of cities and regions through movement-based social innovation": <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2014/07/Making-Waves-Amplifying-the-potential-of-cities-and-regions-through-mo....pdf>
- YOUNG, Michael; WILLMOT, Peter, 2013, *Family and Kinship in East London*, Routledge Revivals, London
- WALKER, Darren, 2015, "Moving the Ford Foundation Forward", Equals Change Blog: <http://www.fordfoundation.org/ideas/equals-change-blog/posts/moving-the-ford-foundation-forward/>

- WEBER, Christiana, 2015, "Scaling Social Impact in Europe", Bertelsmann Stiftung: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/BST\\_ScalingSocialImpactInEurope\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf)
- WOODCRAFT, Safron; BACON, Nicola, 2013 "Innovating places: a new role for "Place difference". Social Frontiers. The next edge of social innovation research. London