

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 subventione pauperu (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 sum 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

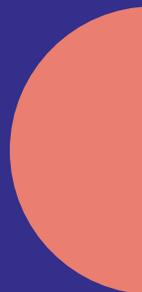
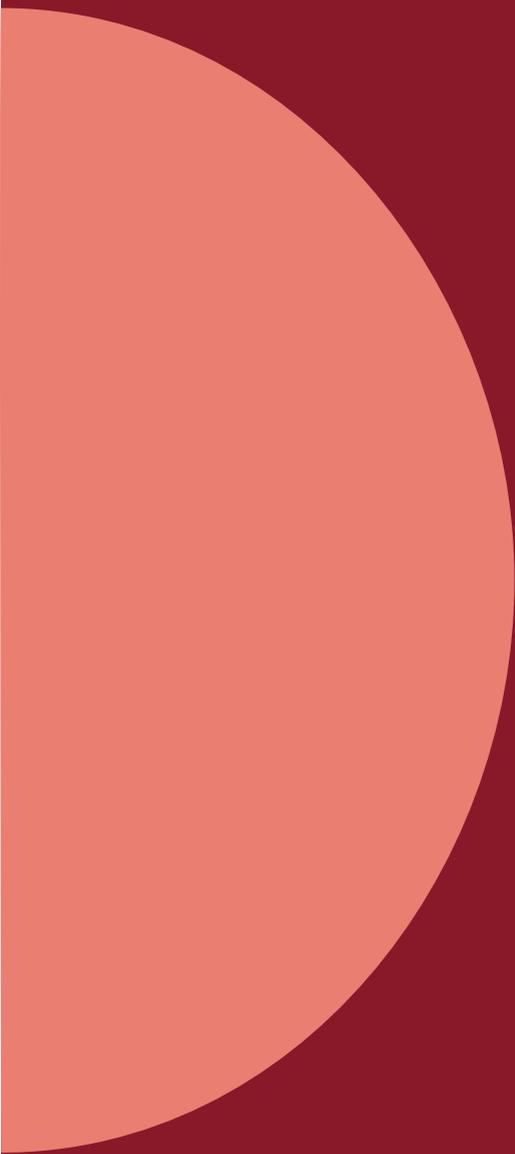
Crisanto Plaza Bayón

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.

Diseño y maquetación: DCI Punto y Coma

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

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**

Oscar 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 Jaráz 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^a 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^a 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



Editorial

Desde el Consejo Científico de la Revista Española del Tercer Sector (RETS) se ha querido impulsar la publicación de este monográfico dedicado a la “Innovación Social” después de una larga preparación. Desde el Consejo existía la convicción de su necesidad, ya que a lo largo de la historia la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones humanas se ha ido produciendo mediante la introducción de mejoras técnicas debidas a la creatividad de las personas, su adopción social en entornos limitados y su posterior difusión a contextos más extensos. Todo lo cual ha ido produciendo un proceso, difuso pero relevante, de aprendizaje en amplias capas de la población. Se trata, pues, de un tema candente del que no es fácil alcanzar una visión que combine los diversos elementos que están en juego. Por ello, creemos que un número especial de la RETS sobre “Innovación Social” aparece en un momento oportuno.

El esfuerzo ha dado su fruto y este número de la RETS puede hacer una contribución significativa en varios ejes: aportar claridad conceptual a un fenómeno sobre el que existe un cierto nivel de confusión entre profesionales y estudiosos del ámbito de lo social; dar a conocer experiencias pioneras, tanto desde el punto de vista de la promoción de las organizaciones que innovan socialmente, como desde proyectos concretos inspiradores; discutir de manera rigurosa la magnitud que el fenómeno tiene y puede tener en términos de su impacto en la transformación hacia la sostenibilidad social y ambiental a la que apela la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Consejo desea dejar expresa constancia de que este número monográfico no hubiera sido viable sin la coordinación especial del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), con cuyo apoyo se ha podido lograr la participación y colaboración de expertos de primera línea en los planteamientos actuales sobre la Innovación Social. La **Presentación temática** realizada por los coordinadores del número, nos sirve de excelente presentación de las múltiples dimensiones de la Innovación Social.

La sección **Artículos** ofrece cinco artículos. La mayor parte de ellos son fruto de un trabajo en equipo entre varios autores. El primer artículo aborda el carácter multidimensional del concepto de Innovación Social. Y el resto aborda la Innovación Social de forma reflexiva a partir de diversas realizaciones prácticas. Para cerrar esta sección con una reflexión las políticas públicas y la Innovación Social.

El primer artículo, realizado por **Luis I. Álvarez-González, Nuria García-Rodríguez, María José Sanzo-Perez, profesores de la Universidad de Oviedo, y de Marta Rey-García** profesora de la Universidad de A Coruña, nos ofrece un **Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas**. El artículo analiza, teórica y empíricamente, el carácter multidimensional del concepto de Innovación Social en las organizaciones no lucrativas españolas, para lo que ha configurado una base de datos de 201 organizaciones que desarrollan programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores. Identifica las dimensiones subyacentes al concepto de Innovación Social, y evalúa empíricamente hasta qué punto una innovación puede considerarse realmente como una innovación social, de acuerdo con las dimensiones identificadas.

El segundo, de **Adrian Smith**, catedrático en tecnología y sociedad en el Science Policy Research Unit (SPRU) de la Universidad de Sussex en Inglaterra, versa sobre **Innovación social, democracia y makerspaces**. El punto de partida del autor es que la innovación social requiere de una transformación en las prácticas de la innovación y que estas transformaciones deben ser democráticas. Y esas transformaciones tienen un espacio privilegiado en los espacios de emprendedores (los Makerspaces) entendidos no solo como espacios de trabajo sino como espacios de comunidad y, por eso, abiertos a contactos para reflexionar y debatir sobre el diseño y la elaboración de la sociedad. En definitiva, son al mismo tiempo innovación socializada y no solo socialmente innovadores.

El tercer artículo está dedicado a **La agricultura urbana desde lo tecnológico y lo social**. Ha sido realizado por **Julián Briz, Isabel de Felipe, y Teresa Briz**, profesores de la Universidad Politécnica de Madrid. Este trabajo aborda un tema que en sí mismo es innovación social, pues plantea la reversión de la relación entre ciudad y naturaleza. En las últimas décadas, la naturaleza está regresando a las nuestras urbes de forma progresiva y silenciosa. La pregunta ineludible es si los actores públicos y privados, administración y empresas, van a coordinarse con la investigación para lograr un nuevo escenario urbano sostenible siguiendo la Agenda 2030, ya que el modelo actual de muchas ciudades no es sostenible por la gran dependencia externa y el medio ambiente inhóspito que se genera, lo que obliga a buscar otras alternativas.

El cuarto trabajo estudia **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**. Ha sido realizado por las profesoras de la Universidad de A Coruña **Marta Rey-García, Vanessa Mato-Santiso, y Noelia Salido-Andrés**. Las autoras realizan un estudio de caso múltiple a partir de diversas fuentes de evidencia, entre ellas 39 entrevistas en profundidad a representantes de organizaciones y a expertos, en cuatro ámbitos de innovación social en España: la atención a personas dependientes, la inserción laboral de colectivos vulnerables, la educación financiera online y la regeneración territorial. Este trabajo contribuye a contextualizar las corrientes de innovación social, así como los roles y recursos desplegados por las organizaciones del tercer sector.

Por último, el quinto es un trabajo de **Álvaro Luna García**, profesor en la Universidad de Villanueva y profesor-tutor en la UNED, y de **Alfonso Unceta Satrustegi**, profesor de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) que aborda el tema **De la Innovación Social a la Innovación Pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas**. El presente artículo reflexiona sobre un espacio de interacción política intermedio que involucra a actores/agentes diversos, donde la *innovación social*, la búsqueda de nuevas soluciones sociales, la *institucionalización* de nuevas políticas públicas desde ámbitos cercanos a la *innovación pública*, se interconectan.

La sección **Panorama** nos presenta un trabajo sobre **Nuevas tendencias de la Innovación Social**. Realizado por **Gorka Espiau Idoiaga**, profesor en la Universidad McGill de Montreal y Senior Fellow en The Young Foundation y Agirre Lehendakaria Center(UPV-EHU),

el artículo ofrece un amplio panorama sobre la Innovación Social como nueva disciplina que se encuentra en permanente evolución en la que se van haciendo evidentes las limitaciones del marco teórico original. Teniendo en cuenta las aportaciones y limitaciones del marco teórico y las prácticas de innovación social más avanzadas, el artículo apunta las tendencias de cara al futuro: las iniciativas de innovación social deben actuar sobre los elementos normativos y sobre los elementos culturales; la innovación social debe generar un “permiso social para innovar” que afecte al conjunto de la comunidad con la que pretende actuar; 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. Integrar el desarrollo económico-social y medioambiental son un aliado excepcional para organizaciones e instituciones que deseen impulsar ecosistemas de innovación social.

La sección **Notas y Colaboraciones** nos ofrece cinco iniciativas de prácticas que han abordado y que están comprometidas con la Innovación –social. La primera es de **Xoan Fernández**, ejecutivo principal de Innovación Social de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Versa sobre los **Laboratorios de innovación en financiadores de innovación para el desarrollo**. Describe sus principales características, y su tendencia creciente en el mundo de la cooperación al desarrollo, y las razones que han propiciado su surgimiento y algunas de sus características comunes.

La segunda es de **Gotzon Bernaola Ariño**, director de Innovación Social, y de **Goizalde Atxutegi**, responsable de proyectos de Innovación Social, ambos de Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación. La Nota versa sobre **La Innovación Social en el País Vasco. De la teoría a la práctica**. Y aborda la pregunta de si el modelo de Innovación que predomina en estos momentos -innovación tecnológica y empresarial- nos está ayudando a dar respuesta a los retos que tenemos como sociedad y a alcanzar los niveles de bienestar que queremos.

La tercera nota está referida a una iniciativa concreta, **La innovación social en la actividad de las entidades sociales. El caso de la Fundación Tomillo**, y está realizada por **Mercedes Valcárcel**, directora de Investigación, y **Lucía Velasco**, responsable de Estudios e Innovación Social, ambas de la Fundación. Desde su experiencia práctica pueden plantear cómo las entidades sociales, por múltiples causas, tienen tendencia a plantear soluciones urgentes e inmediatas como respuesta a las situaciones, analizando aisladamente los problemas. Por lo que hay que mirar más lejos para ayudar más cerca.

La cuarta, de **Antonella Broglia**, voluntaria de Ashoka, con el título de **Ni pan, ni caña de pescar: Innovación Social y cambio de sistema**, reflexiona desde la práctica de las muy diversas iniciativas de innovación social que son accesibles aunque poco conocidas. Toda la Nota pone en valor cómo hay personas que deciden poner algo de su parte, sin que nadie se lo pida, y se ponen a trabajar para buscar soluciones. Y cómo son capaces de encontrar soluciones que cambian radicalmente el status quo, mejorando así la vida de otras personas, lo que las convierte en emprendedores sociales de gran impacto.

Por último, la quinta Nota es la **Fundación Avina: la innovación como proceso colaborativo**. Realizada por **Carlos March**, Director de Comunicación Estratégica en dicha Fundación radicada en América Latina para promover el desarrollo sostenible en la región, plantea identificar oportunidades para impactar desde América Latina en el desarrollo sostenible global, creando condiciones favorables para que actores diversos puedan contribuir juntos al bien común, aportando a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Y estas oportunidades se seleccionan en función de cuatro características: relevancia, escalabilidad, brechas de colaboración y puntos de inflexión como momento crítico en que se alcanzan las condiciones de impacto en los procesos de transformación.

La sección **Reseñas y Hemeroteca** nos recomienda dos artículos. El primero es el reciente artículo de **Geoff Mulgan** "**Social innovation – the last and next decade**", director ejecutivo de NESTA, organización inglesa miembro de la red internacional "Social Innovation Exchange" (SIX). En este artículo se recogen las conclusiones de un seminario organizado por dicha red para analizar la evolución de la innovación social en los últimos 10 años y los retos futuros.

La segunda reseña es de **Ezio Manzini** sobre **Sistemas resilientes y cualidades sostenibles**. En este artículo aborda lo que el autor denomina "oleadas" de innovación que están marcando una tendencia de transformación a nivel sistémico e incide en las diversas iniciativas innovadoras que están emergiendo "desde abajo".

La sección **Documentación** ofrece dos documentos que estudian la innovación social en nuestro país y en América Latina reflexionando sobre el significado del propio concepto y mapeando actores relevantes y casos de estudio.

El primer documento lo publica la **Fundación COTEC** sobre **Innovación en España**. Aporta una recopilación de indicadores sobre la situación de la innovación y la tecnología en España (tanto a escala regional como nacional) y su posicionamiento respecto a países de referencia con numerosos datos, indicadores, gráficas y opiniones de expertos.

El segundo documento es el **informe sobre el estado de La innovación social en América Latina** realizado por el **Instituto de Innovación Social de ESADE** para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Incluye un análisis de tendencias y un mapeo de actores relevantes en la región latinoamericana y dos estudios de caso elaborados en base a la metodología y los criterios propuestos en este informe.

Ambas secciones, de Reseñas y Hemeroteca y de Documentación se han nutrido de la colaboración especial del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), a quien debemos reconocer su aportación pues han puesto a disposición del lector lo más valioso que en este momento puede necesitar sobre esta temática.



Presentación **temática**

Con este número monográfico la Revista Española del Tercer Sector desea contribuir al conocimiento y al debate sobre la innovación social. Concretamente, se persiguen tres objetivos:

- en primer lugar, aportar claridad conceptual a un fenómeno en auge sobre el que existe un cierto nivel de confusión entre profesionales y académicos.
- en segundo lugar, ofrecer una panorámica diversa e interdisciplinar, combinando la reflexión teórica con aportaciones construidas desde la práctica.
- por último, ofrecer elementos para propiciar un debate riguroso sobre el fenómeno, analizando su contribución a la ineludible transformación hacia la sostenibilidad a la que se ha comprometido la comunidad internacional mediante la firma de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El avance hacia la Agenda 2030 supone una profunda transformación social, tecnológica, económica e institucional, en un plazo de tiempo muy breve. Esto solo será posible si se producen cambios generalizados de comportamiento de los individuos y de las sociedades, en sus patrones de consumo, de producción y de relación.

Cambios de esta magnitud no podrán descansar únicamente en iniciativas impulsadas “desde arriba”. Serán necesarios, además, nuevos espacios ciudadanos para la creatividad y la acción social, en los que se produzcan y se experimenten alternativas compatibles con las crecientes restricciones ambientales y sociales de nuestro planeta.

Los ejemplos de este tipo de espacios están proliferando hoy en ámbitos tan diversos como las energías renovables, la agricultura urbana o la salud. En ellos se buscan nuevas soluciones a problemas concretos, cuya producción y difusión solo es posible mediante procesos y prácticas basados en la colaboración y la inteligencia colectiva. Es por ello por lo que se empieza a utilizar la noción de “innovación social”, donde el propio carácter de lo innovador aporta un “doble dividendo”: el tratamiento de una necesidad social y, simultáneamente, la creación de nuevas relaciones que aumentan la capacidad de acción de individuos y comunidades.

Al florecimiento de las innovaciones sociales pueden contribuir de forma significativa investigadores, centros de promoción local o regional, organizaciones no gubernamentales y empresas comprometidas con el desarrollo de las comunidades. Pero para que las innovaciones sociales aumenten su escala y representen más que pequeños enclaves de experimentación social, se necesita, además, un compromiso de los actores, públicos y privados, que gobiernan y financian las trayectorias de la ciencia y la innovación.

En este sentido, observamos como algunas instituciones financieras de desarrollo internacionales están prestando una atención creciente a la innovación social, incorporando unidades de innovación en su estructura organizativa, y ofreciendo líneas de financiación y apoyo técnico.

Del mismo modo, algunos gobiernos están considerando la innovación social como una fuente de innovación que puede contribuir a la mejora de la eficacia y la eficiencia de determinados servicios públicos, y empiezan a ser conscientes de las reformas que tienen que hacer en sus propias políticas para poder ser verdaderos facilitadores, sin dañar la autonomía y espontaneidad características de la innovación social.

Veamos algunos ejemplos. Se ha demostrado que el acceso al agua en regiones semiáridas exige planteamientos híbridos que complementen las soluciones convencionales basadas en grandes infraestructuras con sistemas domiciliarios de recogida de agua que den una mayor autonomía a las comunidades. Los modelos de tratamiento de residuos en la periferia de grandes concentraciones urbanas de ciudades emergentes se está resolviendo mejor con sistemas descentralizados que permiten una participación directa de los actores locales. El suministro eléctrico en zonas rurales no puede resolverse con los modelos de negocio tradicionales de las grandes compañías generadoras y distribuidoras, y sí se está haciendo con sistemas domiciliarios y micro-redes que se basan en modelos de negocios inclusivos y adaptados. En muchas de estas innovaciones es de destacar la colaboración de diversos actores: población local, ONG, empresas privadas, reguladores nacionales y gobiernos locales.

Algunas de las innovaciones sociales de mayor impacto, de las que se está haciendo eco la literatura especializada, surgen en contextos o regiones “extremas” donde los problemas y las restricciones son muy fuertes, y no pueden resolverse mediante esquemas convencionales. Observamos, por ejemplo, soluciones completamente disruptivas en la generalización de determinados servicios de salud en zonas densamente pobladas de India, o el tantas veces citado modelo de acceso a servicios financieros mediante telefonía móvil en Kenia. Los nuevos productos y servicios “de bajo coste”, pero “de calidad”, que se están diseñando y probando en este tipo de regiones, pueden tener aplicación en el mundo industrializado.

Probablemente, en muchos sectores, las prácticas más innovadoras del futuro no se habrán diseñado en grandes empresas y centros de investigación convencionales, sino en organizaciones innovadoras con vocación social, que están trabajando en el diseño de productos y servicios accesibles que satisfagan la enorme demanda de servicios que existen en las grandes ciudades de los países emergentes.

En definitiva, la innovación social puede ser una palanca multiplicadora de soluciones sostenibles de gran impacto en el proceso de transición transformación de la Agenda 2030, especialmente si se promueven y apoyan los procesos apropiados y se facilita la difusión de sus experiencias y resultados. Esperamos que este número de la RETS contribuya a este fin.

Carlos Mataix Aldeanueva y Sara Romero Muñoz

itd@upm.es



Artículos

Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas¹

Luis I. Álvarez-González

alvarezg@uniovi.es

Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Su línea de investigación principal se ha centrado en la gestión de organizaciones no lucrativa y de economía social, habiendo publicado artículos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *European Journal of Marketing*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

Nuria García-Rodríguez

nuriagr@uniovi.es

Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Sus líneas de investigación incluyen la innovación y el desarrollo de nuevos productos, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Channels*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business and Industrial Marketing* o *Technovation*.

¹ Los autores quieren agradecer la financiación proporcionada por el Ministerio de Economía y Competitividad de España (Programa Estatal de Investigación, Desarrollo e Innovación Orientado a los Retos de la Sociedad, modalidad 1, "Retos Investigación": Proyectos de I+D+I 2013-2016), al Proyecto titulado "*Marketing e Innovación Social. Consecuencias de los Acuerdos de Cooperación Empresa-Organización no Lucrativa sobre el Bienestar de la Sociedad*" (ECO2013-46391-R).

María José Sanzo-Perez

mjsanzo@uniovi.es

Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España). Entre sus líneas de investigación principales destacan el estudio del marketing de relaciones y la gestión de organizaciones no lucrativas, habiendo publicado trabajos sobre estas temáticas en revistas indexadas en JCR o Scopus como *Industrial Marketing Management*, *Supply Chain Management–An International Journal*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, *British Food Journal*, *Technovation*, *European Journal of Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

Marta Rey-García

martarey@udc.es

Profesora contratada doctora de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña (España) y Directora de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de dicha Universidad. Su línea de investigación principal es el gobierno y gestión de organizaciones no lucrativas y, en particular, de fundaciones, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *American Journal of Evaluation*, *Business History*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar, teórica y empíricamente, el carácter multidimensional del concepto de innovación social (IS) en las organizaciones no lucrativas (ONL) españolas. Para ello, en primer lugar, se integran las distintas perspectivas de análisis de la IS, identificándose cuatro dimensiones subyacentes a dicho concepto. A continuación, en segundo lugar, se evalúa empíricamente hasta qué punto una innovación particular puede considerarse realmente como una innovación social, de acuerdo con las dimensiones identificadas, en el ámbito específico de las ONL españolas. Para ello, se ha configurado expresamente una base de datos de 201 ONL que potencialmente desarrollan programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores. Los resultados revelan distintas implicaciones para los profesionales y los responsables de la formulación de políticas y estrategias.

PALABRAS CLAVE

Innovación social; organizaciones no lucrativas; escala de medida

ABSTRACT

The goal of this paper is to analyze, theoretically and empirically, the multidimensional nature of the concept of social innovation (SI) in Spanish nonprofit organizations (NPO). We first review and integrate the different theoretical perspectives on this topic, identifying four underlying dimensions that drive SI. Then, we empirically assess the degree to which an innovation may or may not be considered as a social innovation, according to the dimensions identified, within the specific scope of Spanish NPO. For this purpose, a database of 201 NPO was specifically generated. These organizations were potentially undertaking programs, projects, services or socially innovative activities. The results obtained show interesting implications for decision making within these organizations.

KEYWORDS

Social Innovation; nonprofit organizations; measurement scale

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de innovación social (IS) es objeto de gran atención en la actualidad en los diferentes ámbitos académicos, profesionales y políticos (Phillips et al., 2015, Van der Have y Rubalcaba, 2016) como consecuencia de dos motivos principales. En primer lugar, la transición de una economía industrial a una sociedad basada en el conocimiento y el servicio, transición que conduce a un cambio de paradigma del sistema de innovación (Grimm et al., 2013; Howaldt y Schwarz, 2010) *"caracterizado por un proceso de innovación abierto a la sociedad"* (Declaración de Viena, 2011: 2). En segundo lugar, el hecho de que, ante el aumento en el número de desafíos sociales y ambientales, los sistemas de bienestar tradicionales resultan insuficientes para abordarlos (Murray et al., 2010), y *"buscan nuevas soluciones que les permitan afrontar los crecientes problemas sociales con recursos cada vez más escasos"* (Borzaga y Bodini, 2012:).

La literatura especializada distingue dos enfoques básicos de análisis de la IS (Van der Have y Rubalcaba, 2016). Por un lado, una conceptualización sociológica, que considera las IS como *"nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos que persiguen impulsar el cambio social"* (Cajaiba-Santana, 2014: 44). Por otro lado, una delimitación más económica-empresarial basada en el valor proporcionado o el impacto conseguido, que contempla la IS como cualquier innovación que tenga el potencial de mejorar la calidad de vida de las personas (Pol y Ville, 2009) como consecuencia de la irrupción de nuevas ideas en el ámbito de lo social con impacto positivo sobre el bienestar.

Sin embargo, este avance en la definición teórica de la IS no se ha visto correspondido por evidencias prácticas que permitan medir su carácter multidimensional (Grimm et al. 2013). En este contexto, la finalidad del presente trabajo es integrar conceptualmente las distintas perspectivas de análisis de la IS, e intentar medir hasta qué punto un "objeto de innovación" particular puede considerarse realmente como una innovación social en el ámbito específico de las organizaciones no lucrativas. Dado que la lista de posibles "objetos de innovación" considerada a lo largo del tiempo ha sido profusa, se va a adoptar una perspectiva de análisis amplia, considerando como tales "objetos" a ideas, productos, servicios, procesos, estructuras, organizaciones, comportamientos y prácticas que potencialmente pueden ser innovadores en lo social (Anheier et al., 2014: 30).

A este respecto la contribución del trabajo es doble. Primero, desde una perspectiva teórica se presenta un enfoque integral de la IS al identificar las diferentes dimensiones que subyacen a este concepto. Segundo, se aporta un estudio empírico fundamentado en una escala de medida válida y fiable de la IS. Esta segunda contribución resulta significativa en la medida en que responde a uno de los principales requerimientos de la Declaración de Viena (2011) en materia de innovación social, consistente en la necesidad de desarrollar metodologías coherentes para identificar y medir este concepto.

A efectos expositivos, el trabajo se estructura en cuatro apartados diferenciados. Primero, se delimita la IS como un concepto multidimensional. Tras ello, se describe la metodología del estudio empírico expresamente desarrollado entre una muestra de organizaciones no lucrativas españolas. A continuación, se presentan los principales resultados del estudio. Por último, se discuten las principales conclusiones e implicaciones derivadas del mismo.

2. LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

El concepto de IS ha sido abordado en la literatura especializada (véase, a modo de ejemplo, Grimm et al., 2013; Moulaert et al., 2005, 2013; Phillips et al., 2015; Sanzo et al., 2015; Van der Have and Rubalcaba, 2016) desde diferentes campos de investigación (por ejemplo en el contexto del desarrollo local, las políticas públicas, el emprendimiento social, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad o la innovación abierta) y niveles de análisis (a nivel *micro* o de individuos, *meso* o de organizaciones, y *macro* o de sociedad). Además, *“el término IS se aplica a un conjunto de iniciativas y organizaciones extremadamente heterogéneas, que van desde las intervenciones del tercer sector en su conjunto, a las iniciativas de políticas públicas e incluso a hasta las acciones de organizaciones lucrativas que tienen un impacto social marginal”* (Borzaga y Bordini, 2012: 4).

A pesar de esta fragmentación, a la hora de conceptualizar la IS se tiende a identificar dos dimensiones básicas: el hecho de que la IS implica un cambio en las relaciones sociales, y que tales cambios intentan resolver un problema socialmente relevante. De esta forma, *“cualquier intento de crear una definición general para la IS debe basarse en estos dos componentes comunes, pero diferentes escuelas de pensamiento podrían añadir otras dimensiones* (Van der Have y Rubalcaba, 2016: 1932), tales como el *“empoderamiento o una dimensión tecnológica o económica añadida”* (Van der Have y Rubalcaba, 2016: 1930).

Desde este punto de vista, creemos que para que cualquier “objeto de innovación” pueda ser considerado como una IS debe compartir las siguientes dimensiones clave: (1) estar orientada al bien común, teniendo como objetivo satisfacer o solucionar problemas sociales; (2) ser un proceso participativo/colaborativo en el que intervengan los diferentes stakeholders o partes interesadas; (3) implicar una mejora respecto a las soluciones previas (mayor eficacia, eficiencia y/o sostenibilidad); y (4) suponer una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a niveles micro, meso y macro. A continuación, se desarrollan cada una de estas 4 dimensiones.

2.1. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

La primera característica distintiva de la IS es su orientación hacia un objetivo social y el bien común, satisfaciendo o solucionando problemas sociales graves (Pol y Ville, 2009). Desde este punto de vista, la IS debe implicar “intencionalidad” y “acciones planificadas y coordinadas”, lo que la distingue del simple cambio social (Howald y Schwarz, 2010).

Esta orientación de la IS está respaldada por abundantes referencias en la literatura. Así, por ejemplo, la propia Comisión Europea, de modo institucional, afirma que *“la innovación social supone el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que permiten satisfacer necesidades sociales y crear nuevas formas de relación o colaboración social...”* (European Commission, 2013: 6). En esta línea, aunque ya desde un punto de vista académico, Grimm et al (2013: 438) señalan que *“la innovación social puede referirse a nuevos productos y servicios que abordan necesidades sociales, es decir, productos y servicios que ayudan a construir sociedades más sostenibles, cohesivas e inclusivas”*. O de forma similar, Mulgan (2006: 146) considera que la IS es una actividad innovadora *“motivada por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunde principalmente a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales”*.

2.2. La IS es un proceso participativo/colaborativo con los diferentes stakeholders

La segunda característica de la IS es su naturaleza colaborativa, en la medida en que las partes interesadas desempeñan un papel proactivo en el proceso de innovación. Se refiere a lo que Grimm et al. (2013) denominan *“innovación social orientada al proceso”*, entendida como *“cambios en las relaciones sociales, especialmente en lo que se refiere a la gobernabilidad, que permitan la satisfacción social, pero también una mayor participación de todos, especialmente de los grupos vulnerables de la sociedad”* (Moulaert et al., 2005: 1976). Así, las prácticas de IS se materializan a través de nuevas formas de colaboración (Murray et al, 2010) e *“implican un mayor grado de participación de abajo hacia arriba y de base que otros tipos de innovación”* (Anheier et al., 2014: 34).

La existencia de este proceso participativo puede lograrse de tres maneras (véase, a modo de ejemplo, Bharti et al., 2015; Dahlander y Gann, 2010; Moulaert et al., 2005; Randhawa et al., 2014; Vargo and Lusch, 2004): (1) iniciativas destinadas a involucrar a las partes interesadas en una o más etapas del proceso de toma de decisiones organizativas; por ejemplo, la participación en los órganos de gobierno, el desarrollo de un modelo de negocio colaborativo para la apropiación de valores, la participación en procesos de co-creación y co-producción de prestaciones o el desarrollo de alianzas intersectoriales; (2) el fomento de iniciativas sociales de gestión territorial o comunitaria, surgidas como resultado de plataformas sociales de acción colectiva que reivindican la gestión de determinados servicios e instalaciones comunitarias; por ejemplo, los centros sociales auto-gestionados; y (3) por medio de la tecnología; por ejemplo, a través de la promoción de comunidades virtuales abiertas.

2.3. La IS implica una mejora respecto a las soluciones previas

Adicionalmente, el análisis económico-empresarial de la IS pone el énfasis en factores como la “novedad”, “mejora”, “creatividad”, “eficiencia”, “eficacia” o “sostenibilidad”. Si el objeto de innovación no supone una mejora en comparación con la situación anterior respecto a factores como los señalados, entonces no puede definirse como una IS.

Phills et al. (2008) proponen en esta línea que una IS es una *“solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto, más que para individuos particulares”*. Así, creemos necesario incluir, a la hora de definir la IS, esta dimensión adicional basada en los resultados de la misma desde el punto de vista de la “mejora explícita” en términos de eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

2.4. La IS supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas

Por último, consideramos que *“la innovación es social en la medida en que es socialmente aceptada y difundida ampliamente en la sociedad, transformada en función de las circunstancias e institucionalizada como una nueva rutina o práctica social”* (Howaldt y Schwarz, 2010: 16). Este razonamiento significa que la IS se define principalmente por sus consecuencias e impacto (Krlev et al., 2014).

Por lo tanto, cualquier intento de describir el grado en que un “objeto de innovación” tiene la condición de social debe incluir una gama de indicadores que mida en qué medida este objeto ha cambiado ciertos comportamientos o prácticas sociales y se ha institucionalizado, centrándose no sólo en los “outputs” (lo que la organización hace y a cuántas personas sirve), sino también en los “outcomes” (la diferencia generada por los outputs en la vida de las personas) y los impactos (resultados a largo plazo que afectan a toda la sociedad). Además, *“la creación de valor puede residir en diferentes niveles de análisis”* (Van der Has y Rubalcaba, 2016: 1391), por lo que los niveles micro, meso y macro deben ser valorados.

En lo que respecta al nivel *micro* (individuos), la medición de una IS debe evaluar hasta qué punto esta actividad ha implicado un cambio en los comportamientos desarrollados por los beneficiarios directos, así como por otros actores individuales (vecinos, miembros de la familia del beneficiario, voluntarios, etc.). Además, un resultado importante a este nivel es el grado de empoderamiento: la capacidad de los individuos para tomar decisiones y transformar esas decisiones en acciones y resultados deseados.

A nivel *meso* (organizaciones), aunque una IS podría conducir a diferentes resultados, lo que realmente interesa es el tipo de cambios en los comportamientos organizativos como, por ejemplo, la mejora de la naturaleza participativa del sistema de gobernanza organizacional o la introducción de buenas prácticas de gobierno en la organización.

Por último, el nivel *macro* (sociedad) está relacionado con los cambios a largo plazo en la sociedad en su conjunto. La OCDE (2002) define los impactos como los “*efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencional o no intencional*”. Se trata de cuestiones como el cambio de políticas, los cambios en las leyes y reglamentos, mejora de las condiciones sectoriales, el crecimiento económico sostenible o la mejora de la participación e influencia de los ciudadanos.

3. METODOLOGÍA

Una vez integradas conceptualmente las distintas perspectivas de análisis de la IS a partir de las cuatro dimensiones clave señaladas en el apartado anterior, el siguiente objetivo del trabajo consiste en medir hasta qué punto una actividad, proyecto, programa, producto, servicio, etc. que ponga en marcha una organización no lucrativa (ONL) puede ser definido realmente como una IS. A continuación, se describen los rasgos metodológicos del estudio empírico desarrollado expresamente para alcanzar este objetivo, así como las principales características de la escala de IS utilizada para tal fin.

La primera tarea del estudio empírico consistió en elaborar un censo de ONL españolas que potencialmente desarrollaran programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores (ONL_IS), al no existir censo nominal alguno de este tipo de entidades en ningún registro público. Para su elaboración, se combinaron una treintena de fuentes de información secundarias, clasificadas en ocho tipologías (Tabla 1). El resultado fue un censo inicial de 318 ONL_IS, con las que fue posible contactar y verificar su existencia.

Tabla 1. Censo de ONL_IS: Fuentes de información secundaria utilizadas

Tipo de fuente de información	Algunos ejemplos
Directorios específicos o webs de organizaciones socialmente innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Digital Social Innovation Report - Planet for Change - Instituto de Innovación Social de ESADE - DEUSTO Innovación Social
Redes o foros específicos de innovación social	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad de Innovación Social - Revista Compromiso Empresarial - Foro de Innovación Social
Redes o proyectos de emprendimiento social	<ul style="list-style-type: none"> - España Ashoka - Web de economía solidaria - Proyecto Juntos por el Empleo de la Fundación Accenture - Proyecto Momentum de ESADE - Proyecto Momentum de BBVA

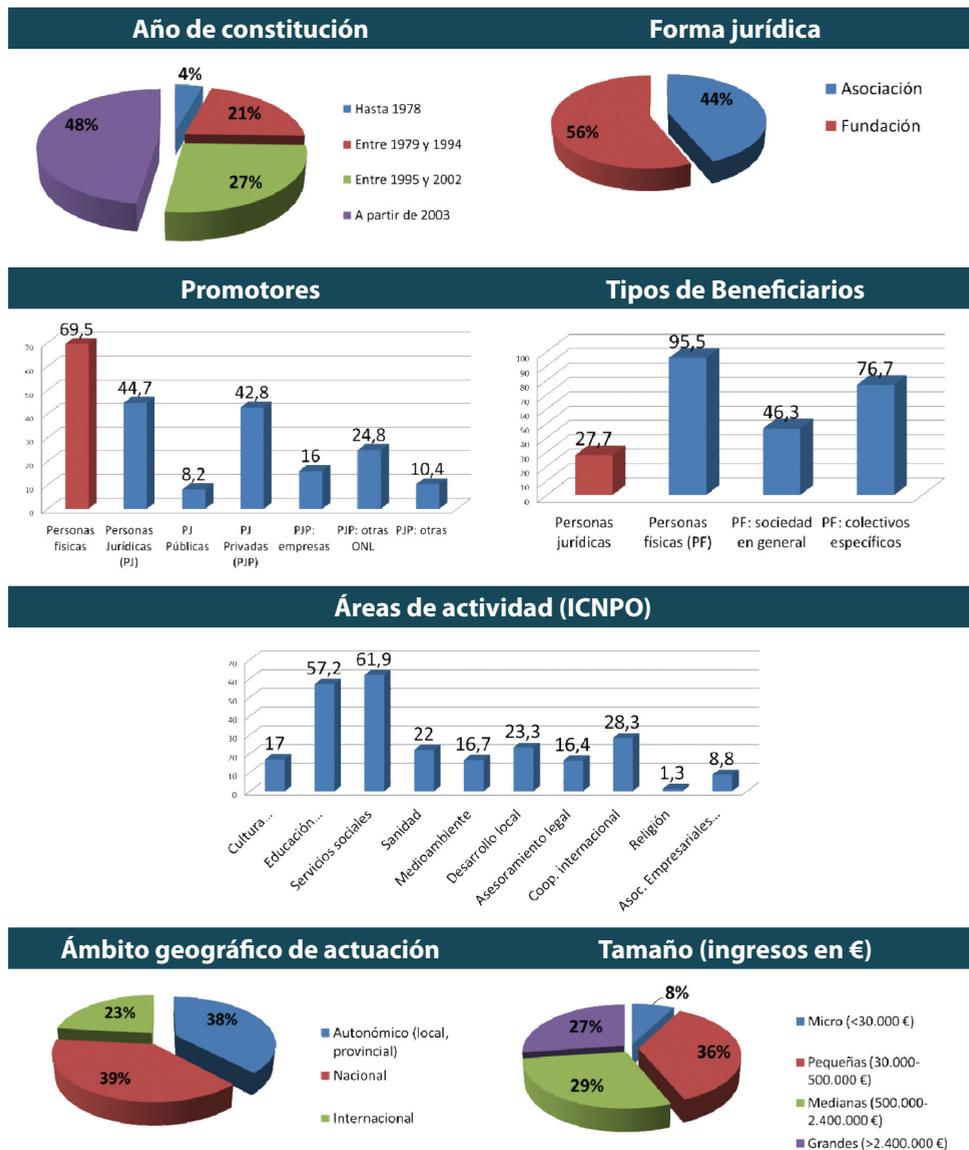
Plataformas solidarias de crowdfunding	- Microdonaciones.org
Premios a la Innovación, el Emprendimiento o la Transformación Social	- Premios La Caixa a la Innovación y la Transformación Social - Premios Luis Noé Fernández de la Fundación Alimerka
Estudios previos sobre ONL españolas que desarrollan actividades de innovación	- EUFORI Study
Registros públicos de ONL	- Protectorado Estatal de Fundaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
Informes anuales y Sitios web de ONL	---

Fuente: elaboración propia.

La Figura 1 describe gráficamente a estas organizaciones respecto a sus variables de clasificación. Según esta descripción, estas ONL son relativamente jóvenes (el 48% fueron creadas después de 2002; año de las vigentes Leyes Orgánicas de Asociaciones y Fundaciones), adoptando predominantemente la forma jurídica de Fundación (el 56,0%). En su mayor parte han sido promovidas por personas físicas (69,5% vs. 44,7% por personas jurídicas, principalmente personas jurídicas privadas), siendo sus principales actividades los servicios sociales (61,9%), aunque la mayoría de ellas también realizan actividades relacionadas con la educación y la investigación (57,2%). Estas actividades se desarrollan principalmente a nivel regional (38%) o, como mucho, nacional (39%) y sus beneficiarios son personas físicas (95,5%), sobre todo colectivos específicos como ancianos, jóvenes, discapacitados..., y, en menor medida, las personas jurídicas (27,7%). Por último, son en su mayoría de tamaño pequeño (el 44% presenta ingresos inferiores a 500.000 euros) o mediano (los ingresos del 29% oscilan entre 500.000 y 2.400.000 euros).

La segunda tarea del estudio empírico consistió en realizar una encuesta entre el censo de ONL_IS identificado. En concreto, tras contacto telefónico previo, se remitió por e-mail el acceso a un formulario estructurado online al conjunto de 318 organizaciones identificadas. El destinatario (unidad muestral) fue el/la Director/a, o en su defecto el/la Presidente/a, de cada entidad encargado/a de la gestión organizativa diaria y de la toma de decisiones. Inicialmente, el formulario fue cumplimentado por un total de 228 ONL_IS, si bien el tamaño final de la muestra quedó reducido a 201 ONL_IS tras ser eliminados una serie de formularios insuficientemente cumplimentados, que generaban dudas sobre la calidad de la información y/o en los que la ONL indicaba que no había desarrollado una IS en los últimos cinco años. El tamaño final de muestra supone un error muestral de $\pm 3,5\%$ (nivel de confianza del 95%). La recopilación de datos (trabajo de campo) tuvo lugar del 13 de octubre de 2015 al 28 de marzo de 2016. Todos y cada uno de los datos señalados aparecen sistematizados en la Tabla 2.

Figura 1. Censo de ONL-IS: Variables de Clasificación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Muestra de ONL_IS: Ficha técnica de la encuesta

Universo poblacional	Organizaciones no lucrativas socialmente innovadoras (ONL_IS)
Ámbito	Nacional
Método de Recogida de Información	Cuestionario online estructurado, con contacto telefónico previo
Unidad Muestral	Director/a o Presidente/a de la ONL_IS
Censo Poblacional	318 ONL_IS españolas
Tamaño Muestral	201 ONL_IS españolas
Error Muestral	+/- 3,5%
Nivel de Confianza	95% para $z=1,96$ y $p=q=0,5$
Trabajo de Campo	Del 13 de octubre de 2015 al el 28 de marzo de 2016

Fuente: elaboración propia.

En la encuesta, entre otras cuestiones, se les pedía a los/as encuestados/as que habían confirmado previamente que su organización había desarrollado algún tipo de IS en los últimos 5 años, que seleccionaran una innovación social concreta (la que consideraran más importante) y que mostraran su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de ítems o afirmaciones, 45 en total, relativas a las cuatro dimensiones críticas que suponen, en nuestra opinión, la puesta en práctica del concepto de IS. Para ello, el/la encuestado/a debía utilizar una escala de medida de 1 a 7 puntos, en la que 1 implicaba total desacuerdo con la afirmación planteada, 4 ni acuerdo ni desacuerdo (punto intermedio) y 7 total acuerdo.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación, se presentan las valoraciones medias (de 1 a 7 puntos) obtenidas por cada uno de los ítems de las cuatro dimensiones críticas señaladas, y se describen los principales resultados e implicaciones derivadas de este ejercicio práctico.

4.1. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

En la encuesta se incluyó un primer bloque de afirmaciones destinado a valorar hasta qué punto la innovación había tenido como objetivo satisfacer o solucionar una necesidad o problema social (Tabla 3). Para identificar cuáles son dichos problemas se utilizó una adaptación de la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas (ICNPO).

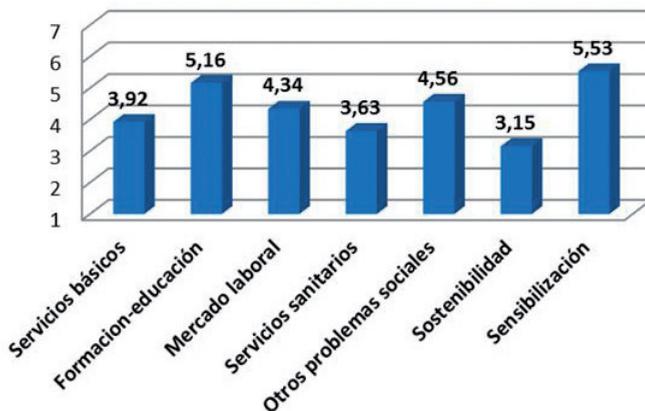
Tabla 3. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales

Facilitar el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a productos y servicios básicos (por ejemplo, alimentos, vivienda y/o su entorno, etc.)
Facilitar el acceso a la formación y a la educación de los beneficiarios, usuarios o clientes
Contribuir a minorar los desequilibrios en el mercado laboral, proporcionando vías para la inclusión laboral de los beneficiarios, usuarios o clientes, y facilitando la actividad económica dirigida a la creación de empleo
Contribuir a solucionar los problemas relacionados con (1) el acceso de los beneficiarios, usuarios o clientes a servicios sanitarios/tratamientos y/o (2) con la calidad de los mismos
Contribuir a solucionar otros problemas sociales graves (por ejemplo, relacionados con el envejecimiento, los comportamientos anti-sociales o violentos, la cohesión social, etc.)
Contribuir a solucionar problemas medioambientales (sostenibilidad) o paliar su impacto sobre la sociedad
Concienciar (sensibilizar) a distintos segmentos de la población y/o prescriptores acerca de alguna de las problemáticas señaladas anteriormente

Fuente: elaboración propia

La evidencia empírica (Figura 2) pone de manifiesto que, si bien la dispersión de las respuestas es elevada (es decir, cada innovación persigue solucionar un determinado problema social, no siendo necesario que la innovación trate de conseguir todos los objetivos), el conjunto de ONL parece centrarse en menor medida en los problemas relacionados con las necesidades más básicas para la supervivencia diaria (alimentación y vivienda), que obtienen una valoración media de 3,92 puntos, la salud (3,63 puntos), o los problemas medioambientales (3,15). En ninguno de estos casos se alcanza el punto intermedio de 4.

Figura 2. La IS está orientada al bien común: satisfacer o solucionar problemas sociales



Fuente: elaboración propia

Por el contrario, el conjunto de las ONL se orienta más a proporcionar nuevas soluciones que contribuyan a facilitar el acceso a la formación y la educación (5,16) y a sensibilizar a la sociedad en su conjunto sobre algunas de las problemáticas contempladas (5,53). Las innovaciones destinadas a reducir los desequilibrios del mercado laboral (4,34) o a solucionar otros problemas sociales como el envejecimiento de la población, la cohesión social o los comportamientos anti-sociales o violentos (4,56) ocupan una posición intermedia.

4.2. La IS es un proceso participativo/colaborativo con los diferentes stakeholders

La IS, en segundo lugar, debía ser también “social” en cuanto al proceso, y no sólo en cuanto a sus fines, permitiendo que alguno o varios de los distintos stakeholders participen y estén involucrados en el proceso de la innovación. Este objetivo podría alcanzarse de 3 formas complementarias, que no es necesario se den a la vez (Tabla 4). En primer lugar, generando nuevas formas de participación o colaboración en la toma de decisiones (por ejemplo, a través de la gestión colaborativa, la co-creación o co-producción de productos y servicios, el establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas, otras ONL o incluso la Administración Pública, etc.). En segundo lugar, aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para crear comunidades virtuales o aplicaciones tecnológicas que posibiliten el acceso directo de los beneficiarios u otros stakeholders a la prestación del servicio o su participación/interacción con la organización. En tercer y último lugar, desarrollando nuevos modelos de autogestión que permitan la implicación directa de las partes interesadas en la solución de distintas problemáticas sociales.

Tabla 4. La IS es un proceso participativo/colaborativo

Participación/colaboración de stakeholders en la toma de decisiones de la organización

Implantar una nueva forma de relacionarse con uno o varios de sus <i>stakeholders</i> externos (beneficiarios, usuarios o clientes; empresas, administraciones, entidades no lucrativas,...) estableciendo nuevas vías para conocer e integrar sus opiniones
Incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> externos en los órganos de gobierno de la organización
Desarrollar un modelo de gestión colaborativo (p.ej., alianzas estratégicas, joint ventures,...) con <i>stakeholders</i> externos
Incrementar la participación de alguno de sus <i>stakeholders</i> en los procesos de diseño (co-creación) y/o prestación del servicio (co-producción) que proporciona su organización
Desarrollar acuerdos de cooperación formales con empresas, organizaciones no lucrativas y/o administraciones públicas

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Crear algún tipo de comunidad virtual abierta que facilite a los ciudadanos el acceso directo a información/formación así como su participación y/o interacción con la organización

Desarrollar alguna aplicación tecnológica que permita la prestación de servicios a distancia y de forma directa (por ejemplo, aplicaciones móviles de tele-asistencia, etc.)

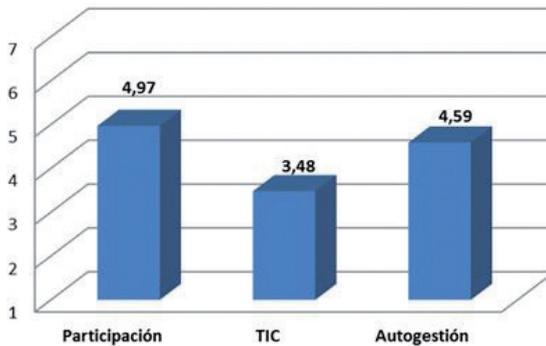
Modelos de autogestión comunitaria

Promover y/o facilitar iniciativas comunitarias para que las partes interesadas se auto-gestionen y se impliquen directamente en la solución del problema social y/o medioambiental

Fuente: elaboración propia

En este caso, los ítems o afirmaciones vinculados a la participación o colaboración en la toma de decisiones y a las TIC han sido respectivamente promediados, de tal modo que en la Figura 3 se presenta la valoración media global obtenida por los mismos.

Figura 3. La IS es un proceso participativo/colaborativo



Fuente: elaboración propia.

Así, se observa que dos de estos tres posibles comportamientos se desarrollan de una forma (moderadamente) relevante. En concreto, el hecho de que la IS supone la generación de nuevas formas de participación/colaboración de stakeholders en la toma de decisiones recibe una valoración media muy cercana a los 5 puntos (4,97), mientras que el hecho de que pueda dar lugar a nuevos modelos de autogestión recibe una valoración ligeramente inferior, pero también superior a los 4 puntos intermedios (exactamente, 4,59 puntos). Por el contrario, el recurso a las TIC para crear algún tipo de comunidad virtual o desarrollar alguna aplicación tecnológica de soporte online no parece ser un recurso todavía suficientemente generalizado.

4.3. La IS implica una mejora respecto a las soluciones previas

Afirmábamos en tercer lugar, que para que una determinada actividad sea definida como una IS no solamente debe ser “social” en sus fines y medios, sino que también debía tratarse de una “innovación”, es decir, debe suponer una “novedad” con relación a la situación previa, ya sea porque logre mejoras sustanciales o significativas en las problemáticas sociales que le atañen, porque sea más eficiente, permitiendo utilizar menos recursos (desde la lógica económica de que los recursos son limitados y tienen unos alternativos) y/o porque resulte sostenible, en el sentido de que contribuya a satisfacer la necesidad social de forma permanente en el tiempo. La Tabla 5 incluye el bloque de afirmaciones del instrumento de medida destinadas a evaluar en qué grado la actividad persigue estos objetivos.

Tabla 5. Mejora respecto a las soluciones previas

Satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales de un modo más eficiente económicamente
Lograr mejoras sustanciales (importantes) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales
Lograr mejoras sostenibles (permanentes en el tiempo) en la forma de satisfacer (o contribuir a solucionar) problemas sociales

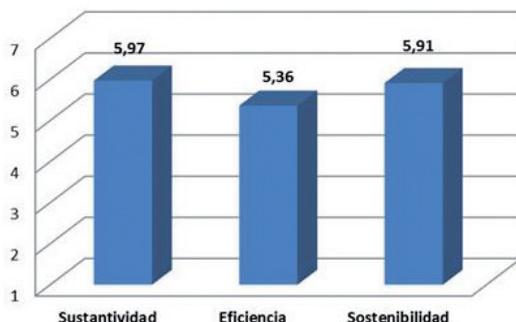
Fuente: elaboración propia

Los resultados ponen de manifiesto que estos tres principios son compartidos de un modo muy relevante por las distintas ONL analizadas (Figura 4). Así, tanto la sustantividad como la sostenibilidad son dos objetivos que parecen compartirse plenamente (en ambos casos, las puntuaciones medias prácticamente alcanzan los 6 puntos, de 7 posibles), mientras que la eficiencia es a su vez un valor significativamente adoptado (5,36 puntos).

4.4. La IS supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas

Finalmente, señalábamos que una actividad constituye una verdadera IS en la medida en que genere un impacto o cambio social; es decir, una transformación en los comportamientos y las prácticas sociales a tres niveles: (a) micro (cambios en el comportamiento individual de los beneficiarios u otros grupos de interés), (b) meso (cambios en el comportamiento de las propias organizaciones) y (c) macro (cambios a nivel global de la sociedad).

Figura 4. Mejora respecto a las soluciones previas



Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de evaluar en qué medida las ONL del estudio han desarrollado innovaciones que cumplen con esta cuarta dimensión, la encuesta desarrollada incorporaba una serie de afirmaciones agrupadas en los tres niveles posibles de cambio. A continuación, procedemos a detallar los resultados medios obtenidos en cada uno de estos tres niveles.

4.4.1 La innovación genera transformaciones a nivel micro: cambios en el comportamiento de los beneficiarios u otros grupos de interés

El impacto a nivel micro o individual se puede obtener de diversas maneras. En primer lugar, generando resultados tangibles deseables para los beneficiarios directos de la innovación o transformando sus hábitos de acuerdo a los objetivos perseguidos (por ejemplo, aumentando el porcentaje de personas que ha accedido a una vivienda o a un empleo estable, que ha creado un negocio, que ha modificado determinados comportamientos violentos, que aplica medidas de ahorro energético, etc.). En segundo lugar, mejorando las condiciones de vida y cambiando los comportamientos de otros stakeholders o grupos de interés. En tercer y último lugar, incrementando las capacidades y habilidades de uno o varios de los stakeholders (empoderamiento). La Tabla 6 detalla las afirmaciones con las que se buscaba medir esta clase de impacto a nivel micro.

Tabla 6. Impacto a nivel micro (individual)

Beneficiarios, usuarios o clientes que son el público objetivo de la innovación

Resultados tangibles obtenidos por los beneficiarios, usuarios o clientes como consecuencia de su participación en el programa o proyecto o por el uso del producto (por ejemplo, porcentaje que ha accedido a un empleo o vivienda, puesto en marcha un negocio, etc.)
Mejoras en el comportamiento de estos públicos objetivo de acuerdo a los objetivos del programa, proyecto o producto
Mantenimiento a lo largo del tiempo de los cambios generados en los mismos

Otros stakeholders o públicos relevantes

Mejoras económicas, sociales y/o personales para los trabajadores/voluntarios de su organización que han participado en la innovación
Mejoras económicas, sociales y/o personales para otros <i>stakeholders</i> (por ejemplo, familia, vecinos, empresas, administraciones, organizaciones no lucrativas, ...)

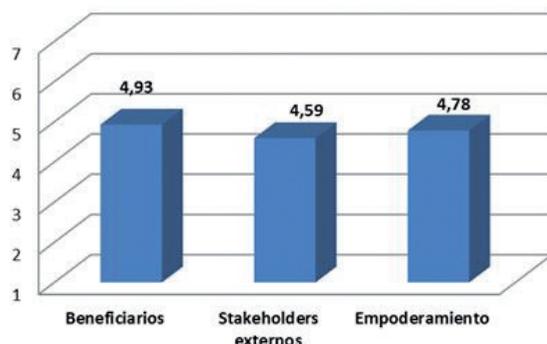
Empoderamiento

Incrementar las capacidades y habilidades de uno o varios de los <i>stakeholders</i> de cara a que puedan tomar decisiones y co-responsabilizarse de su implementación y resultados

Fuente: elaboración propia

De nuevo, como ocurría previamente en la segunda de las dimensiones, los ítems utilizados para evaluar el impacto de la IS sobre los beneficiarios, usuarios o clientes, y sobre los restantes stakeholders, o públicos relevantes, han sido respectivamente promediados, de modo que en la Figura 5 se presentan esas valoraciones medias, así como del ítem utilizado para ponderar el empoderamiento de los stakeholders.

Figura 5. Impacto a nivel micro (individual)



Fuente: elaboración propia.

Los datos ponen de manifiesto valores medios superiores al punto intermedio de la escala (4 puntos), aunque en ninguno de los casos esos valores superan los 5 puntos. Así, las organizaciones parecen compartir la opinión de que el desarrollo de este tipo de innovaciones incrementa en cierto grado los resultados tangibles obtenidos por sus beneficiarios o usuarios directos, mejorando su comportamiento respecto a la causa social de modo sostenible en el tiempo (4,93 puntos). También genera ciertas mejoras económicas, sociales y/o personales en otros stakeholders o grupos de interés, comenzando por los trabajadores y/o voluntarios y finalizando por las empresas, administraciones u otras ONL con las que se relacionan (4,59 puntos), así como incrementa las capacidades y habilidades de los stakeholders (incluyendo aquí a los beneficiarios) a fin de poder tomar decisiones y co-responsabilizarse de su implementación y resultados (4,78 puntos).

4.4.2. La innovación genera transformaciones a nivel meso: cambios en el comportamiento de las propias organizaciones

El efecto de la innovación a nivel meso (organizaciones) también puede evidenciarse de muy diversas maneras: económicamente (incremento de los ingresos y/o de la eficiencia económica en la gestión), en las posibles colaboraciones (en el número de personas o entidades que colaboran con organización), en sus recursos humanos (mayor satisfacción y productividad en su desempeño), en su legitimidad ante la sociedad (así como una mayor visibilidad y reputación) o cambiando sus prácticas de gobierno (aumento de su carácter participativo o introducción de códigos de buenas prácticas). Desde el punto de vista del impacto social transformador, resulta especialmente relevante medir en qué grado la innovación ha generado cambios en las prácticas de gobierno, puesto que esas nuevas prácticas y comportamientos se traducen en cambio social.

La Tabla 7 ofrece el listado de posibles efectos de la innovación para las organizaciones (incluyendo la dimensión relativa a las buenas prácticas) contemplado en el instrumento de medida. De nuevo, las valoraciones de las afirmaciones englobadas en cada tipo de efecto han sido promediadas y presentadas de este modo en la Figura 6.

Tabla 7. Impacto a nivel meso (organizaciones)

Económico

Incremento de los ingresos de la entidad
Aumento de la eficiencia económica en la gestión (el impacto-resultado conseguido ha superado a los recursos utilizados para desarrollar la innovación)

Colaboración

Incremento de personas (trabajadores o voluntarios) que desean colaborar con la organización
Incremento de entidades (empresas, organizaciones no lucrativas, ...) que desean colaborar con la organización
Aparición de nuevos perfiles de colaboradores (personas y/o entidades)
Introducción de nuevas iniciativas en colaboración con organizaciones de otros sectores

Recursos humanos

Mejora en la satisfacción del personal (trabajadores/voluntarios)
Aumento en la productividad o eficiencia del personal

Legitimidad

Aumento de la visibilidad y reputación de la entidad
Aumento de la legitimidad de la entidad ante la sociedad

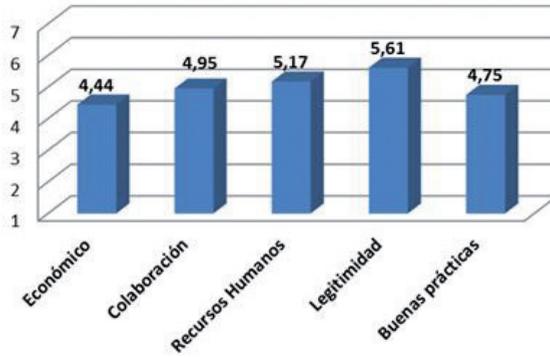
Buenas prácticas

Aumento del carácter participativo de su sistema de gobierno
Introducción de "buenas prácticas" en la entidad

Fuente: elaboración propia

De todas estas opciones, el mayor consenso entre las organizaciones no lucrativas analizadas se observa respecto a las consecuencias que tiene la innovación sobre la satisfacción, productividad y eficiencia de los recursos humanos, y sobre la legitimidad, visibilidad y reputación de la entidad en la sociedad en su conjunto. En ambos casos, la valoración media supera los 5 puntos (5,17 y 5,61, respectivamente). En el resto de indicadores considerados a nivel meso o de organización, el grado de acuerdo, sin ser tan elevado, obtiene igualmente valoraciones superiores a los 4 puntos intermedios: 4,44 puntos respecto a las consecuencias económicas (aumento de ingresos y eficiencia económica), 4,95 en relación a las opciones de nuevas formas de colaboración que se abren con personas físicas y jurídicas de distinto tipo (trabajadores, voluntarios, empresas, ONL, administraciones,...), y 4,75 en cuanto a la introducción de buenas prácticas de gobierno, marcadas por el aumento del carácter participativo de su sistema de gobierno.

Figura 6. La innovación genera impacto a nivel meso (organizaciones)



Fuente: elaboración propia

4.4.3. La innovación genera transformaciones a nivel macro: sociedad

El impacto a nivel macro o de sociedad puede materializarse a su vez a través de distintas vías. Primero, incrementando la notoriedad de la causa social que motiva la intervención innovadora y, como consecuencia, la identificación y el apoyo de la sociedad y los ciudadanos con la misma. Segundo, de modo relacionado, aumentando la capacidad de influencia de los mismos, la influencia de la causa social en la agenda política, y los cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social. Tercero, favoreciendo la irrupción de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad y mejora en las condiciones sectoriales. De nuevo, desde el punto de vista del impacto transformador, resulta especialmente relevante medir en qué grado la innovación influye en la capacidad de influencia de los ciudadanos y favorece el crecimiento económico sostenible. La Tabla 8 enumera estos tipos de impacto recogidos en el instrumento de medida. Por su parte, la Figura 7 visualiza, como en dimensiones previas, las valoraciones promedio de los ítems vinculados a cada una de estas tres clases de impacto.

Tabla 8. Impacto a nivel macro (sociedad)

Notoriedad/legitimidad

Aumento de la notoriedad de la causa social a la que se vincula la innovación
Incremento de la identificación de la sociedad con dicha causa social
Incremento del apoyo de particulares y organizaciones (empresas y/u organizaciones no lucrativas) a la causa social mediante donaciones y otras formas de colaboración financiera
Incremento del apoyo ciudadano a la causa social

Influencia

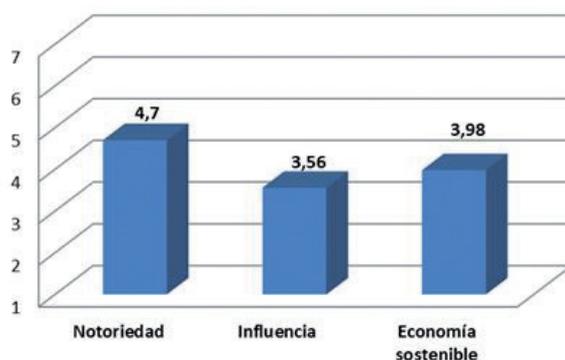
Aumento de la capacidad de influencia de los ciudadanos
Aumento de la influencia de la causa social en la agenda política
Cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social

Oportunidades de crecimiento económico/mejoras sectoriales

Creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad
Mejora de las condiciones sectoriales (por ejemplo, medioambientales, sociales, educativas, sanitarias, económicas, etc.) de la sociedad en la que se implementa la innovación

Fuente: elaboración propia

Figura 7. La innovación genera impacto a nivel Macro (de sociedad)



Fuente: elaboración propia.

Se observa que las ONL parecen compartir la idea de que la IS supone un aumento de la notoriedad y la identificación de la sociedad con la causa social que motiva la intervención (4,70 puntos), pero no así de los otros dos tipos de indicadores de impacto evaluados. Así, el hecho de que la IS contribuya a la irrupción de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad recibe una valoración promedio de 3,98 puntos, mientras que los indicadores vinculados con el grado de influencia de los ciudadanos en la agenda política se limitan a una valoración media de 3,56 puntos.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

La primera y principal conclusión que se extrae del estudio empírico desarrollado es que las ONL deben desarrollar programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores en la medida en que generan impacto positivo. Sin embargo, un análisis detallado de los resultados expuestos permite concluir, en segundo lugar, que no todos los aspectos clave de las distintas dimensiones críticas inherentes a la IS alcanzan el mismo grado de desarrollo en las organizaciones analizadas, ni que todas las consecuencias que deberían derivarse en forma de impacto positivo (cambio social) se alcanzan en la misma medida.

Teniendo en cuenta conjuntamente ambas conclusiones, a continuación se procede a detallar, dimensión por dimensión, una serie de implicaciones o recomendaciones prácticas que creemos que pueden contribuir a la gestión de las ONL que se planteen la IS como una condición necesaria para el cumplimiento de su misión organizativa:

5.1. La innovación tiene como objetivo satisfacer o solucionar problemas sociales

La primera recomendación relevante al respecto de esta dimensión es que estas organizaciones siempre deben dar prioridad a la necesidad de contribuir a solucionar los problemas sociales que fundamentan su razón de ser, esto es su misión social, sin olvidarse de facilitar el acceso de sus beneficiarios a productos y servicios en ocasiones básicas para el desarrollo personal de sus beneficiarios.

En este sentido, los problemas sociales en los que la mayoría de las ONL analizadas centran sus iniciativas de IS están relacionados con el acceso a la formación sus beneficiarios, y a la concienciación o sensibilización (*advocacy*). Frente a ello, otros problemas sociales parecen no constituir el objeto principal de las actividades de innovación social de la mayoría de estas organizaciones (por ejemplo, la alimentación, la vivienda, las prestaciones sanitarias o la sostenibilidad medioambiental), lo que podría interpretarse como una oportunidad de intervención complementaria de cara a contribuir al desarrollo integral de los beneficiarios.

5.2. La innovación supone un proceso participativo/colaborativo en el que intervienen los stakeholders

En este caso, la principal recomendación pasa por continuar generando, o consolidando, nuevas formas de participación colaborativa o nuevos modelos de autogestión que permitan la implicación directa de los *stakeholders* externos en la solución de las distintas problemáticas sociales. Así, es importante continuar apostando por la gestión colaborativa, la co-creación o co-producción de servicios y productos, o el establecimiento de nuevos acuerdos de cooperación y comunicación con empresas, otras ONL o las distintas tipologías de Administración Pública.

No obstante, donde parece existir un mayor campo de desarrollo para las ONL de cara a potenciar la IS es en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para crear comunidades virtuales o aplicaciones tecnológicas con soporte online que favorezcan la participación, interacción y empoderamiento real de los ciudadanos y la prestación de servicios sociales a distancia de modo más directo a los beneficiarios organizativos.

5.3. La innovación implica una mejora respecto a las soluciones previas: sustancialidad, eficiencia económica y sostenibilidad

En este punto, la recomendación es seguir apostando por programas, proyectos, servicios o actividades que supongan mejoras sustanciales, esto es importantes o de calado, eficientes en lo económico y sostenibles en el tiempo a la hora de satisfacer los problemas sociales de sus beneficiarios y de la sociedad en su conjunto.

5.4. La innovación supone una transformación efectiva en los comportamientos y prácticas sociales a nivel micro, meso y macro

A nivel *micro* o de individuos, los gestores de las ONL comparten la idea de que las innovaciones que han desarrollado han contribuido a generar resultados tangibles para sus beneficiarios, de modo sostenible a lo largo del tiempo (al menos moderadamente, en términos del promedio del conjunto de la muestra). Esta percepción moderadamente positiva se observa igualmente a la hora de visualizar en general las consecuencias positivas de la IS sobre los restantes *stakeholders* o grupos de interés y su empoderamiento, en particular.

En este sentido, la recomendación se centraría en seguir profundizando en la orientación de los programas, proyectos, servicios o actividades socialmente innovadores hacia soluciones con impacto real, así como en la realización de esfuerzos para medir y cuantificar el impacto logrado y no solamente los outputs a corto plazo de la innovación.

Por su parte, a nivel *meso* o de organización, los datos obtenidos reflejan que la valoración media tiende a ser positiva con relación a las consecuencias de la IS en diversos tipos de indicadores de resultados organizativos, especialmente por lo que respecta al incremento de la legitimidad, visibilidad y reputación de la organización y de la satisfacción y rendimiento de sus recursos humanos, tanto trabajadores como voluntarios.

Sin embargo, hay que ir un paso más allá y buscar que las IS generen cambios de dinámica e interacción en el seno de las organizaciones en sí mismas. Cambios en la forma de establecer relaciones de colaboración, en la interacción con el personal (remunerado y no remunerado) o con la sociedad y en los órganos de gobierno. De las cinco dimensiones de resultados para la ONL contempladas en el estudio, la que se corresponde con la introducción de “buenas prácticas” es la que aparece valorada en cuarto lugar, lo cual sugiere que el margen de mejora es sustantivo.

Finalmente, a nivel *macro* o de sociedad, la primera reflexión que nos debemos formular en este punto es que la IS es algo más que imagen, notoriedad e incluso identificación de la sociedad con una determinada causa social; algo que parece estar muy arraigado en el sector. De hecho, el conjunto de ONL encuestadas valora de forma moderadamente positiva el impacto de las innovaciones en esta dimensión.

Por el contrario, el desarrollo de innovaciones sociales debería acarrear un aumento significativo y simultáneo en la capacidad de influencia de los ciudadanos y de la propia causa social en la agenda política y legislativa, en tanto en cuanto la esencia de esta clase de innovaciones es precisamente conseguir un cambio social. Sin embargo, los resultados empíricos ponen de manifiesto que los responsables de las organizaciones no lucrativas analizadas no aprecian mayoritariamente que este incremento de la influencia se esté produciendo.

De manera similar, la IS debería posibilitar la creación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad y la mejora de las condiciones sectoriales generales en las que se implementa la innovación. No obstante, y al igual que ocurre con el aumento de la capacidad de influencia, los responsables de las ONL mayoritariamente no opinan que este tipo de impacto se esté materializando.

Es prioritario, en definitiva, que se analicen las razones de esta falta de impacto social a nivel macro y que se identifiquen posibles palancas o herramientas para fortalecerlo. Una posible recomendación es la potenciación de los esfuerzos de colaboración entre los tres sectores (no lucrativo, empresarial y público) que vayan más allá de la mera relación tradicional donante-beneficiario. Los cambios sociales de los que estamos hablando tienen tal calado que sin la existencia de acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas entre todos esos agentes, los resultados, al menos a nivel macro, pueden verse seriamente amenazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANHEIER, H.K.; KRLEV, G.; PREUSS, S.; MILDENBERGER, G.; BEKKERS, R.; MENSINK, W.; BAUER, A.; KNAPP, M.; WISTOW, G.; HERNANDEZ, A, y ADELAJA, B. (2014). "Social innovation as impact of the Third Sector". Deliverable 1.1 of the project: 'Impact of the Third Sector as Social Innovation' (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Disponible en http://itssoin.eu/site/wp-content/uploads/2015/09/ITSSOIN_D1_1_Social-Innovation-as-Impact.pdf
- BHARTI, K., AGRAWAL, R. y SHARMA, V. (2015). "Value co-creation literature review and proposed conceptual framework". *International Journal of Market Research*, 57: 571–603.
- BORZAGA C. y BODINI R. (2012). "What to make of social innovation? Towards a framework for policy development". *Euricse Working Paper*, N.036/12.
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- DAHLANDER, L. y GANN, D.M. (2010). "How open is innovation?" *Research Policy*, 39:6, 699–709.
- DECLARACIÓN DE VIENA (2011). *The most relevant topics in social innovation research* [online] Disponible en http://www.net4society.eu/_media/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf
- European Commission. (2013). Guide to Social Innovation. Disponible en http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
- GRIMM, R., FOX, C., BAINES, S. Y ALBERTSON, K. (2013). "Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice". *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26:4, 436-455.
- HOWALDT, J. Y SCHWARZ, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- KRLEV, G., BUND, E. Y MILDENBERGER, G. (2014). "Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level". *Information Systems Management*, 31:3, 200-224.
- MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUW, E. Y GONZALEZ, S. (2005). "Towards alternative model(s) of local innovation". *Urban Studies*, 42:11, 1669–1990.
- MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. Y HAMDOUCH, A. (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar, Cheltenham.
- MULGAN, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 1:2, 145–162.

- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. y MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- OCDE (2002). "Glossary of key terms in evaluation and results based management". The Development Assistance Committee (DAC) Working Party on Aid Evaluation. Disponible en <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>.
- PHILLIPS, W., LEE, H., JAMES, P., GHOBADIAN, A. Y O'REGAN, N. (2015). "Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review". *Group & Organization Management*, 40:3, 428-461.
- PHILLS, J.A., DEIGLMEIER, K. Y MILLER, D. (2008). "Rediscovering social innovation". *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 34-43.
- POL, E. Y VILLE, S. (2009). "Social innovation: Buzz word or enduring term?". *The Journal of Socio-Economics*, 38:6, 878-885.
- RANDHAWA, K, WILDEN, R. Y HOHBERGER, J. (2014). *Reviewing open innovation: Structure, content and future research avenues*. DRUID Society Conference, CBS Copenhagen.
- SANZO-PÉREZ, M.J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L.I.; REY-GARCÍA, M.; Y GARCÍA-RODRÍGUEZ, N. (2015): "Business-nonprofit partnerships: A New Form of Collaboration in a Corporate Responsibility and Social Innovation Context". *Service Business*, 9: 4, 611-636.
- VAN DER HAVE, R.P Y RUBALCABA, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45, 1923-1935.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68:1, 1-17.

Innovación social, democracia y makerspaces

Adrian Smith

a.g.smith@sussex.ac.uk

Catedrático en tecnología y sociedad en el Science Policy Research Unit (SPRU) de la Universidad de Sussex en Inglaterra. Trabaja en proyectos de investigación para entender la política de innovación para el desarrollo sostenible, y contribuir a la gobernanza de la Innovación para que sea más justa socialmente y responsable medioambientalmente. Los objetivos que han focalizado su investigación en los últimos años han sido la 'innovación de base' (es decir, la innovación que emerge entre redes de activistas y comunidades en la sociedad civil). Desde junio 2017 es investigador visitante al Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) gracias a la programa de 'Cátedra de excelencia' de la Comunidad de Madrid.

RESUMEN

La innovación social requiere de una transformación en las prácticas de la innovación. Estas transformaciones deben ser democráticas. Por lo menos esa es la hipótesis de este artículo. Los Makerspaces (espacios de emprendedores) son estudiados como posibles sitios de democratización de la actividad. Los Makerspaces son talleres basados en la comunidad donde la gente tiene acceso a las herramientas, las habilidades y los colaboradores para hacer casi cualquier cosa que quieran. Los Makerspaces también son espacios de hacer contactos para reflexionar y debatir sobre el diseño y la elaboración de la sociedad. Pero son muchas otras cosas también, incluyendo lugares de recreación personal, emprendimiento, y educación –aspectos de creciente interés para las instituciones. Los Makerspaces son arrastrados y empujados en diferentes direcciones. Una agenda de innovación abierta simplemente busca insertar la creatividad de los Makerspaces en los circuitos globales de manufactura bajo las condiciones normales y

esperables de funcionamiento. Otros ven en los Makerspaces el embrión de una infraestructura de una economía de manufactura de base común, sostenible y redistributiva. Activistas anticipan nuevas relaciones en cultura material y política económica. Los Makerspaces son así, al mismo tiempo, innovación socializada y no solo socialmente innovadores: un sitio de tensión y discusión sobre asuntos de profundo significado social y un ejemplo de innovación democrática en acción.

PALABRAS CLAVE

Makerspaces (espacios de emprendimiento); innovación social; democracia; la política de la tecnología; fabricación digital.

ABSTRACT

Social innovation requires a transformation in innovation practices. These transformations should be democratic. At least that is the hypothesis in this paper. Makerspaces are studied as potential sites for democratising activity. Makerspaces are community-based workshops where people access the tools, skills and collaborators to design and make almost anything they wish. Makerspaces are also networked spaces for reflection and debate over design and making in society. But they are many other things too, including a place for personal recreation, entrepreneurship, and education -features of increasing interest to institutions. Makerspaces are pulled and pushed in different directions. An open innovation agenda simply seeks to insert makerspace creativity into global manufacturing circuits under business as usual. Others see in makerspaces an inchoate infrastructure for a commons-based, sustainable and redistributed manufacturing economy. Activists anticipate new relations in material culture and political economy. Makerspaces are thus socially innovation and not socially innovative at the same time: a site of struggle over issues of profound social significance and hence an example of innovation democracy in action.

KEY WORDS

Makerspaces; social innovation; democracy; technology policy; digital manufacture.

1. INTRODUCCIÓN

La imagen (y la práctica) dominante de la innovación se basa en la generación de ganancias, empresas de base tecnológica colaborando con centros de innovación e inversores, financiados por un ambiente político que facilita la interacción sistémica entre dichas instituciones en busca del crecimiento económico (Martin, 2016; OCDE, 2010). Aun así, la innovación puede suceder -y de hecho, surge- en otros escenarios, involucrando combinaciones poco comunes de personas y tecnologías con diferentes objetivos. Un ejemplo es el escenario global de la innovación “de base” para el desarrollo sostenible (Smith, Fressoli, Abrol, Arond y Ely, 2017). Otro ejemplo es la agenda de innovación social (Moulaert, MacCallum, Mehmood y Hamdouch, 2013). Más allá de la imagen dominante, la innovación se presenta como un abanico plural de formas específicas y surge en una gran diversidad de espacios con objetivos muy variados.

En términos generales, la innovación es la capacidad que tiene la gente de explotar una idea o un nuevo método correctamente para alcanzar un efecto deseado (material o social). La innovación puede abarcar el desarrollo de tecnologías, procesos, organizaciones y servicios nuevos (Freeman, 1991). Las consecuencias (intencionadas o no) de esta actividad innovadora pueden desencadenar cambios incrementales, radicales o transformacionales de la vida social.

A menudo, la innovación social a grandes rasgos se define como los desarrollos novedosos en prácticas sociales y organizacionales, y cuya principal motivación es la mejora directa del bienestar humano (frente a los movimientos de bienestar que surgen como consecuencia secundaria de las innovaciones impulsadas por la búsqueda de beneficios) (van der Have y Rubalcaba, 2016). Las innovaciones sociales pueden apoyarse en tecnologías y otros artefactos, como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la coordinación de actividades, las cuales conducen a adaptaciones y desarrollos tecnológicos novedosos. La agenda de innovación social busca redireccionar esta capacidad en pos del desarrollo social. ¿Tiene sentido este plan de acción? La experiencia histórica sugiere que las intervenciones para fomentar el desarrollo social funcionan mejor y duran más tiempo si se consolidan mediante la participación de los ciudadanos, la deliberación abierta y el desarrollo comunitario respetuoso (Fals-Borda y Rahman, 1991; Rist, 2011; Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). La participación, la apertura y la comunidad no son características asociadas comúnmente con la innovación convencional (Chesbrough, 2006; von Hippel, 2005). Tradicionalmente, los innovadores no suelen incluir directamente a los ciudadanos; al menos, no hasta que tienen que vender su producto a los clientes o hasta que tienen que transferir la tecnología a los beneficiarios de la ayuda (Chilvers & Kearnes, 2016; Rahnama y Bawtree, 1991). La innovación, tal como se concibe convencionalmente, no está bien preparada para el desarrollo social.

Por consiguiente, el desafío de la innovación social es mucho más complicado y desafiante que la “simple” redirección de las capacidades de innovación tradicionales hacia los objetivos sociales. La innovación social busca su propia reinención; es decir, transforma los conceptos y prácticas dominantes para que la participación, deliberación y comunidad resulten fundamentales. Como se explicará en la siguiente sección, estas aspiraciones transformacionales ofrecen una oportunidad de reconocer y reflejar las características de la innovación, inherentemente normativas y, por lo tanto, políticas. Nuestra respuesta es la búsqueda de una innovación más democrática. Al menos, ese es el argumento que impulsa este artículo.

El artículo busca introducir los *makerspaces* como espacios de actividades relevantes para la innovación social transformacional. Se trata de talleres comunitarios donde la gente accede a las herramientas y conocimientos para diseñar y crear cosas, y donde la participación, la comunidad y la reflexión de las prácticas tecnológicas se aprecia y se favorece. Es una combinación que hace que los *makerspaces* resulten relevantes para los temas señalados anteriormente: reducen las barreras y abren espacios para nuevas formas de actividad socialmente innovadoras. Lo cierto es que gran parte de la participación de los *makerspaces* se ve motivada por proyectos personales y la construcción de objetos llamativos. Frecuentemente, las actividades involucran a la gente, favoreciendo la experimentación y exploración de tecnologías de forma lúdica. No obstante, en los *makerspaces* también hay actividades enfocadas en cierto potencial social transformador. Y las instituciones de desarrollo económico y social están comenzando a tomarse en serio estos espacios. No solo eso, las capacidades y disposiciones cultivadas en proyectos personales también pueden generar conciencia de las implicaciones sociales, y este conocimiento puede traducirse en otras áreas de la vida social, alcanzando así un mayor significado para el desarrollo social. La hipótesis que se busca poner a prueba aquí es que la actividad de los *makerspaces* puede facilitar la participación, apertura y comunidad en formas que no existen en los sistemas de innovación convencionales y que resultan relevantes para la innovación democrática. Tal y como se verá en este análisis, hay evidencia que permite respaldar esta afirmación, pero también hay evidencia de que los *makerspaces* conviven con contradicciones y limitaciones que proporcionan lecciones críticas que resultan instructivas para la innovación social.

La siguiente sección se centra en la teoría de la política de innovación para situarla como un tema de interés para la democracia. Se argumenta que la democracia debe ser un compromiso normativo que apunte a la transformación de la innovación. La tercera sección presenta los *makerspaces* y describe su desarrollo. Esa experiencia se analiza en la cuarta sección, teniendo en cuenta los temas que han impulsado este artículo. La quinta sección extrae conclusiones de la experiencia de los *makerspaces* como espacios para la innovación social.

2. INNOVACIÓN SOCIAL Y DEMOCRATIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El término “innovación social” une un léxico desconcertante de adjetivos y adverbios¹ que representan diferentes aspiraciones para la innovación en la sociedad. Por ejemplo, la innovación social aloja ideas para la innovación inclusiva, frugal, sostenible, ciudadana, informal y popular. Históricamente, también han existido movimientos de tecnología apropiada, tecnología intermedia, tecnología libertaria, alternativa y social (Bookchin, 1967; Dagnino, 2009; Schumacher, 1973; Smith, Fressoli y Thomas, 2013). Algunos de estos términos, ya pasados de moda, han disfrutado de un poder de movilización considerable, de manera similar a la idea de innovación social en la actualidad. Por ejemplo, la tecnología apropiada movilizó apoyos e inversiones para la construcción de centros, cursos, programas y empresas dedicados al desarrollo de estas tecnologías (Kaplinsky, 2011).² Todos estos términos son intentos de romper con las prácticas de innovación imperantes, normalmente porque se considera que los beneficios en el bienestar humano que generan las prácticas de innovación convencionales se ven eclipsados por consecuencias sociales inextricablemente dañinas, tales como el incremento de la desigualdad, la inseguridad social, la degradación del entorno, y la intensificación de la guerra y la opresión.

El filósofo sobre la tecnología Andrew Feenberg ha afirmado que “en muchas sociedades la tecnología es poder, un poder que en muchos aspectos puede resultar incluso mayor que el sistema político en sí mismo” (Feenberg, 1999: 131). El diseño, desarrollo y control de las tecnologías puede ser clave a la hora de determinar patrones en el desarrollo social. Podemos pensar en la influencia de las innovaciones en el crecimiento urbano; en los tipos de sistemas de energía que impulsan a las sociedades; en la producción y el consumo de comida; en las formas y las escalas de fabricación, y los tipos de empleos necesarios; la manera en la que vivimos en nuestros hogares, etc. Por ejemplo, el automóvil y toda la infraestructura auxiliar de movilización personalizada, las formas que desarrollan las ciudades y cómo se interconectan, tiene implicaciones sobre cómo y dónde trabajamos, vivimos, compramos y jugamos la mayoría de nosotros, además de convertirse en un símbolo cultural para esos estilos de vida y en un mecanismo para reproducir privilegios políticos y económicos. Estos desarrollos sociales y tecnológicos íntimamente interconectados requieren que nos preguntemos sobre sus consecuencias en la vida de las personas y los tipos de sociedad habilitados

¹ Adjetivos si pensamos en la innovación como un sustantivo, y adverbios si la vemos como un verbo. La innovación es a la vez sustantivo y verbo, puesto que se refiere a elementos y acciones.

² Una encuesta realizada por el centro de desarrollo de la OCDE en 1979 identificó 388 organizaciones de 79 países activos en tecnología apropiada (Jequier, 1979). Just Faaland, presidente del centro, escribió cómo la tecnología apropiada “ya no era el dominio de pequeños grupos marginales, sino que se había convertido en una preocupación principal de las instituciones políticas de ciencia y tecnología nacional, centros de investigación gubernamentales y empresas de industria privada (Jequier y Blanc, 1984; citado en Smith, Fressoli, y Thomas, 2013). Actualmente, la Unión Europea tiene programas de políticas para la innovación social, al igual que gobiernos nacionales como el de Colombia y otros países latinoamericanos.

y personificados mediante nuestras tecnologías. Sin embargo, tenemos que tener cuidado para evitar convertirnos en deterministas tecnológicos. Estas tecnologías no emergen de la nada y automáticamente provocan un impacto en la sociedad, sino que las tecnologías y sus consecuencias son el resultado de una multitud de decisiones y fuerzas sociales que conforman la manera en la que se comprende, desarrolla, apropia y utiliza una técnica nueva, ya sea física, material, biológica o computacional. Básicamente, las tecnologías son construcciones sociales (Bijker y Law, 1992).

Si, como afirma Andrew Feenberg, el desarrollo social de las tecnologías constituye a las sociedades en formas similares a cómo la legislación da forma al sistema político... ¿quién escribe las normas para los sistemas de innovación? Feenberg sostiene que el interés predominante que da estructura y dirige la innovación es el sistema de acumulación que impera en el capitalismo. Desde un punto de vista crítico, las empresas se interesan por la innovación inclusiva con el fin de abrir mercados en la “base de la pirámide”, y los Estados “emprendedores” promueven la innovación sostenible porque quieren desarrollar sectores rentables “verdes” como parte de sus economías políticas. Según esta perspectiva, la innovación social abre oportunidades para que las empresas privadas puedan capitalizar también la búsqueda continua del bienestar social. Esta crítica puede resultar demasiado generalizada. Sin embargo, no se puede negar que las visiones, valores e intereses predominantes en la sociedad contaminan las agendas y actividades de innovación (Smith, 2007). Y, puesto que la innovación se construye socialmente, los grupos sociales que poseen valores y prioridades distintos pueden refutar y hacer retroceder esos movimientos (Hard, 1993). Por ejemplo, no hay nada automático en el desarrollo del sistema automovilístico, y tampoco hay nada neutro en las tecnologías de baja emisión de carbono. Ambas llevan la impronta de sus desarrolladores y la cultura que dio origen a su uso.

Estas negociaciones y disputas sobre la innovación no tienen lugar entre pares (Herrera, 1971). Se trata de un terreno muy desnivelado que habilita a quienes pueden decidir algo y cuáles son los valores dominantes (Mokyr, 1990). La forma de este terreno se construye a partir de las formas de conocimiento que predominan en la sociedad, los términos de acceso al capital, la disponibilidad de la infraestructura para establecer prototipos, la capacidad de influenciar en las fuerzas que dan forma a los mercados, los canales culturales que crean sensibilidades estéticas, las instituciones educativas que nos socializan y nos instruyen, etc. Las innovaciones transformacionales no encajan con fluidez en estos entornos culturales y sociales; de ser así, estas actividades tendrían que ajustarse a esas condiciones y no podrían considerarse transformacionales. El potencial transformacional de las innovaciones y, por ende, el trabajo necesario para perturbar el *statu quo*, varían dependiendo de la radicalidad de los cambios adaptativos necesarios en el espacio social para acomodarlos y capitalizarlos tras la innovación.

Si profundizamos en la analogía de Feenberg sobre los sistemas políticos, ¿podrían verse afectados del mismo modo los sistemas de innovación en la lucha democrática? Como ilustran los casos de las tecnologías de modificación genética, la energía nuclear, el desarrollo del automóvil, los combustibles fósiles, las grandes represas hidroeléctricas, la agricultura

industrial, la automatización, etc, innovación no es ajena al debate público (Rip, 1986). Existen técnicas que permiten la participación pública en estas controversias y que ayudan a los hacedores de políticas a adjudicar o allanar el desarrollo científico y tecnológico (Chilvers y Kearnes, 2016). Sin embargo, la tendencia dominante es pensar la innovación como si fuera un proceso apolítico. Los métodos de participación pública se implementan muy a menudo como ejercicios técnicos que buscan valoración, consentimiento y facilitación comercial. Además, su uso es irregular y están lejos de utilizarse siempre. Es poco frecuente que se utilicen técnicas para favorecer la responsabilidad, la crítica o escrutinio político creativo en los sistemas de innovación.

¿Pueden expandirse más estos procesos para favorecer una participación democrática y una deliberación más directa en los mismos sistemas de innovación? Básicamente, la larga proliferación de términos como “apropiado”, “social”, “inclusivo” y “popular” expresa esa aspiración democratizante. Es tentador definir cada término y desarrollar sus tipologías en profundidad; aun así, el elemento más importante a reconocer son los valores normativos subyacentes y las políticas inherentes a la innovación (Herrera, 1973; Smith y Arora, 2015). Una forma de permitir una mejor expresión, disputa y deliberación por encima de las visiones, valores y resultados es que la misma innovación se vuelva más democrática (Stirling, 2014). Una aspiración democrática para la innovación social podría ser, teóricamente, mejorar de alguna forma, el acceso a las personas menos poderosas y habilitar capacidades para desafiar el poder en los ámbitos de innovación (Smith & Stirling, 2016).

Supuestamente, las capacidades democráticas sirven para estudiar, debatir y dar forma a la innovación mediante los valores de justicia social y sostenibilidad medioambiental. Sin embargo, el tema clave desde un punto de vista democrático es el cuestionamiento de las condiciones que “crean una división entre la tecnología y la sociabilidad, lo que nos impulsa a pensar la tecnología como si fuera un factor ‘externo’” (Jordan, 2015: 46). La democracia es algo crucial, ya que recupera el aspecto social en la tecnología (Sclove, 1995). La preocupación por la democracia ayuda a transformar el proceso decisorio de la innovación en formas de deliberación pública más efectiva (Vessuri, 2003).

Con estos puntos teóricos en mente, podemos pensar en los *makerspaces* como potenciales innovaciones sociales radicales que redistribuyen el acceso y poder de la innovación en la sociedad. Los *makerspaces* facilitan que una mayor cantidad de grupos sociales accedan a un diseño versátil y a las tecnologías de fabricación. Como resultado, se puede ofrecer una mayor diversidad de conocimientos y valores en las actividades del taller, y los proyectos pueden contribuir a nuevos tipos de cultura material en las sociedades. ¿Estamos acaso presenciando un nuevo espacio abierto a la negociación de la innovación? Teniendo en cuenta el terreno desigual en el que emergen los *makerspaces* y las luchas involucradas en la innovación, inevitablemente podemos esperar que haya incertidumbre, ambigüedad y ambivalencia en los resultados. ¿A qué tipos de innovación social pueden dar lugar los *makerspaces*? ¿Cuál es su papel en la democratización de la innovación y cuáles son su potencial y sus limitaciones?

3. MAKERSPACES: HERRAMIENTAS, HABILIDADES, COMUNIDAD, REFLEXIÓN

Los *makerspaces* no son modelos de democratización de la innovación. Sin embargo, sí que proporcionan un lugar donde se abren la participación, la deliberación y la creación de nuevas comunidades para el desarrollo tecnológico. Por lo tanto, pueden ser útiles para comprender la democratización de la tecnología y la innovación social transformadora. Los *makerspaces* son talleres comunitarios que permiten a la gente acceder a tecnologías y cultivar habilidades de diseño y fabricación, y para hacer cosas por sí mismos en colaboración con otros, en proyectos autogestionados. De este modo, los *makerspaces* están abiertos al diseño, prototipado e innovación para favorecer la participación no profesional. Como veremos después, los *makerspaces* permiten a las personas constituir comunidades capaces de reflejar la importancia social de su actividad (Davies, 2017).

La evidencia y el análisis presentados en este artículo provienen de una combinación de bibliografía especializada (Hielscher y Smith, 2014), proyectos de investigación, visitas, trabajo de consultoría, y presentaciones y discusiones en eventos de investigación (por ejemplo, la organización de una sesión de papers en 4S/EASST en 2016) y eventos *makers* (por ejemplo, en la *Maker Assembly* del Reino Unido). Las entrevistas y discusiones se realizaron con organizadores de veintiséis *makerspaces* de Países Bajos, Chile, España, Reino Unido, Argentina, Colombia, Alemania, Dinamarca, Finlandia e India. En tres casos, las visitas incluyeron la participación en actividades creativas pero, en otros casos, la interacción se limitó a la discusión y la observación. Cada *makerspace* solo se representa a sí mismo. Sin embargo, si se juntan todos y se reconoce que el alcance de la muestra es irregular, estos métodos favorecen el diálogo en una diversidad de tipos de *makerspaces*, historias, experiencias y propósitos apropiados a los objetivos de investigación en este artículo.

Además, se ha reunido evidencia adicional mediante la observación participante en encuentros de organizadores y practicantes de *makerspaces*. Esto incluye la participación en la reunión internacional Fab10 en FabLabs en Barcelona (2014), EMF Wave en Londres (2013), *Maker Assembly* en Londres (2016), tres mini *MakerFaires* en Brighton y una reunión de FabLab Latinoamerica en Buenos Aires (2015). También se han consultado foros de Internet, vídeos y plataformas para este estudio.

El autor ha organizado los talleres, y ha reunido a *makers* e investigadores con el objetivo de debatir, reflexionar y comprender los alcances de los desarrollos en los *makerspaces*. Estos incluyen la reunión Living Knowledge de Copenhague, el *makerspace* Machines Room y el Museo de la Ciencia de Londres.

El material empírico recopilado, que consiste en transcripciones de entrevistas, documentos, bibliografía especializada, registros de actividad durante los talleres, presentaciones, cuadernos de observación de los *makerspaces* y sus experiencias de creación, se ha organizado, interpretado y analizado para responder a las hipótesis que surgen en este artículo: cómo los *makerspaces* podrían facilitar la participación, amplitud y comunidad en la innovación (social).

3.1 Definiciones de “makerspace”

Generalmente, un *makerspace* está equipado con versiones de menor escala y muy versátiles de herramientas de diseño y fabricación digital que se desarrollaron originalmente para el diseño de prototipos en gran industria, además de proporcionar herramientas manuales más tradicionales asociadas con varios oficios. Por ejemplo, su *makerspace* local en Madrid, Medellín o Manila puede estar equipado con impresores 3D, un router de gran tamaño, un cortador láser, fresadoras, taladros, tornos, estaciones microelectrónicas, máquinas de coser, herramientas manuales tradicionales e incluso (dependiendo del caso) un laboratorio de *biohacking*. Los participantes en estos espacios aprenden compartiendo conocimientos e intercambiándolos. Algunos *makerspaces* también tienen cursos de formación para miembros y el público en general.

Algunos *makerspaces* se denominan *hackerspaces* y se conectan con la tradición de talleres que se remonta a las comunidades *hacker* y los movimientos autónomos de la década de 1990 y anteriores (Maxigas, 2012). Una red más formalizada de talleres adopta la etiqueta “FabLabs”, la cual abarca un programa de alcance comunitario en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés) en Estados Unidos originado en la primera década del 2000 (Gershenfeld, 2005). Los FabLabs emulaban el espíritu de los “skunk works” informales de las universidades, donde los estudiantes y el personal jugaban con proyectos de tecnología no relacionados con sus obligaciones institucionales. Los FabLabs llevaron esta actividad fuera del campus a las comunidades en Estados Unidos e internacionalmente. La idea pronto se convirtió en algo independiente conforme los grupos e instituciones comenzaron a abrir FabLabs independientemente del MIT, incluyendo los talleres de base (Troxler, 2014). También hay otros tipos de *makerspaces*, como los Tech Shops estadounidenses; son talleres que funcionan con suscripción en los que los usuarios tienen que hacerse miembros, pero que pertenecen a empresas. En ocasiones, los espacios compartidos de trabajo (coworking) pueden proporcionar facilidades similares a sus participantes. Otros talleres se denominan *makerspaces* y se autoorganizan entre sus miembros sin fines de lucro; al igual que los *hackerspaces* y muchos FabLabs, tienen jornadas de puertas abiertas y un enfoque comunitario. El entorno comunitario y compartido de los talleres es complicado y dinámico. En este artículo, “*makerspace*” se utiliza como un término amplio que incluye a los demás talleres etiquetados, lo que puede molestar a algunos *hackers* y *fabbers*, pero se usa aquí por comodidad. La discusión que sigue parte de reconocer la diversidad de objetivos que pueden tener los *makerspaces* y el significado de las diversas etiquetas.

Desde el cambio de siglo se ha producido un rápido crecimiento global de los *makerspaces*. En febrero de 2017, la página web fablabs.io enumeraba 1092 FabLabs en 116 países, mientras que hackerspaces.org marcaba 1336 *hackerspaces* activos en 43 países. Aunque estos *makerspaces* varían localmente también tienen fuertes similitudes. En el fondo, todos comparten el compromiso de proveer “herramientas para la gente”. Además, los *makerspaces* constituyen nodos focales y especialmente visibles para favorecer el “movimiento maker” de usuarios aficionados, diseñadores autónomos, emprendedores sociales y activistas tecno-

lógicos involucrados en el diseño y la fabricación (Davies, 2017). Las redes de *makerspaces* proporcionan una plataforma para que las personas experimenten con los diseños digitales disponibles y las tecnologías de fabricación (Cardoso, 2010).

3.2. Posibilidades de los *makerspaces*

Dos características diferencian la actividad de los *makerspaces* de las oleadas anteriores de “herramientas para la gente”, como los movimientos de tecnología apropiada y el movimiento de producción socialmente útil (Smith, 2014; Smith et al., 2017). La primera es que los participantes pueden crear tecnologías nuevas con las herramientas disponibles, como se muestra en varias redes de hardware libre. La capacidad de los participantes para construir (cf. utilizar) redes de sensores del medioambiente o herramientas de impresión 3D indican que las habilidades tecnológicas son increíblemente versátiles, recombinantes y adaptables a circunstancias locales. La segunda es que las características digitales de las herramientas abren la posibilidad de una mayor colaboración y comunicación entre grupos a distancia, compartiendo y coordinándose globalmente en plataformas de redes sociales. Influenciada por las culturas del software libre, la colaboración abierta es un compromiso ético significativo en los *makerspaces*, y equivale incluso a un programa político para los *hackerspaces* más radicales (Walter-Herrman y Büching, 2013).

Si se comparten las mismas herramientas y redes digitalmente, quiere decir que en principio se puede diseñar un prototipo en un *makerspace*, para luego adaptarse y mejorarse en cualquier otro espacio similar. En particular, se supone que los FabLabs disponen de una serie de tecnologías específicas con el objetivo de facilitar este tipo de colaboración. Por ejemplo, existen colaboraciones online para el desarrollo de las prótesis de bajo costo, las redes de control medioambiental, el mobiliario municipal para reclamar los espacios públicos, iniciativas de alojamiento y muchos otros. A veces estas son redes auto-organizadas a partir de la iniciativa de un *makerspace*, pero en otras ocasiones han sido las instituciones las que las inician o patrocinan.

Los participantes en *makerspaces* colaboran libremente en el diseño y la fabricación de una impresionante variedad de objetos; desde equipo de control medioambiental y de energía hasta mobiliario; desde prótesis para humanos hasta equipo deportivo; desde bicicletas a ecocasas; desde aerogeneradores hasta colmenas, etc. Aunque muchos participantes buscan la satisfacción personal de crear y compartir esa sensación con los demás, hay otros que se sirven de los *makerspaces* para realizar actividades empresariales, proyectos educativos e innovaciones orientadas al ámbito social. Gracias a la colaboración de estas actividades y de documentarlas abiertamente, surge una plataforma de infraestructura para compartir conocimiento y las habilidades. Los diseños, instrucciones y guías se comparten en plataformas como Instructables (respaldadas por la empresa industrial CAD Autodesk - ver después). Al mismo tiempo, otras redes sociales ofrecen un foro para debatir el significado y la importancia social de esta actividad, como las listas de discusión en *hackerspaces.org*, y hasta qué punto los *makerspaces* contribuyen diversamente a nuevas culturas materiales, prácticas de fabricación y economías políticas en diseño, prototipado y creación.

Los foros de Internet son una fuente de información muy importante, además de proporcionar un espacio de discusión y aprendizaje para la adquisición de habilidades de diseños y fabricación. Los vídeos publicados en línea favorecen la instrucción en algunas de las formas de conocimiento más tácitas y personificadas (Wood, Rust y Horne, 2009); al mismo tiempo, facilita el aprendizaje y la práctica junto a *makers* más expertos mediante la proximidad física en el espacio del taller local. De este modo, la gente aprende trabajando en el mismo entorno, valiéndose también de las consultas por Internet. La Fab Academy es la institución que dirige el programa de formación más organizado, desarrollándose desde el 2009 bajo la Fab Foundation en el MIT. El evento cuenta con una inscripción de pago y patrocinadores industriales. Los participantes asisten a un FabLab local y aprenden junto a participantes de otros FabLabs del mundo mediante cursos en línea, encuentros y proyectos compartidos, y eso implica el uso del FabLab local. Los alumnos de este tipo de encuentros han abierto otros FabLabs y apoyan el mensaje de la comunidad. Más allá de las formalidades de los FabLabs, los miembros de otros *makerspaces* suelen visitar otros talleres. Hay toda una cultura que consiste en pasar por el *makerspace* local cuando se visita una ciudad nueva (los *hackerspaces* incluso llegaron a tener un sistema de pasaporte), y hay festivales nacionales e internacionales donde la gente se reúne para intercambiar habilidades y compartir ideas.

Las plataformas, eventos y encuentros también sirven de ayuda a la hora de abrir, dirigir y mantener un *makerspace*. Las conferencias como el Chaos Computer Club en Alemania y otros eventos similares en los Países Bajos han tenido una gran importancia formativa en Europa, por ejemplo. También ha surgido una guía de diseño para crear *hackerspaces* que se publicó en Internet en Alemania en el año 2007, y ha inspirado a otros a abrir espacios similares en los Estados Unidos y otras partes del mundo. Las listas de discusión hablan de una gran variedad de temas e ideas técnicas que se comparten. Sus eventos incluyen debates sobre la importancia social y el potencial de los *makerspaces*, y publican vídeos y presentaciones online, como makerassembly.org (Reino Unido).

Las actividades de colaboración son otra forma de propagar el conocimiento, entusiasmo y reflexión sobre las posibilidades del diseño participativo. Esta colaboración puede manifestarse en jornadas de puertas abiertas o puestos organizados por *makerspaces* en eventos públicos, como las ferias científicas y las Maker Faires. Las colaboraciones con otras organizaciones están relacionadas con los *makerspaces* a la hora de dirigir talleres temáticos y *hackathons* de resolución de problemas.

Como era de esperar, y teniendo en cuenta el dinamismo y las posibilidades que ofrecen los *makerspaces*, estos espacios han llamado cada vez más la atención de las instituciones. También se han interesado las escuelas, universidades y otras instituciones educativas. La creación de *makerspaces* en universidades y escuelas se utiliza como una manera de promover experiencias de aprendizaje ilimitadas, prácticas y colaborativas en tecnología, diseño y definición de prototipos. Las autoridades públicas también se han interesado en los *makerspaces*, por lo que se han abierto talleres públicos en barrios de ciudades como Barcelona, São Paulo y muchos más. El Gobierno chino está abriendo *makerspaces* como parte

de su política de innovación en masa; Islandia también ha iniciado un programa nacional. Los talleres públicos se perciben como una infraestructura del siglo XXI para los ciudadanos, equivalente a las antiguas bibliotecas de épocas pasadas (Smith, 2015). Efectivamente, *makerspaces* también se abren en bibliotecas (Hyysalo et al., 2014). El objetivo es que estas instalaciones públicas, mediante cursos, eventos y talleres familiares, puestas en marcha e innovación social, proporcionen a los ciudadanos el conocimiento y las habilidades necesarios para aprovechar la “cuarta revolución industrial”. Además, los museos y galerías de arte también se han interesado por la manera en la que los talleres presentan nuevas formas de explorar la cultura material.

En otros casos, las agencias públicas con influencia sobre las políticas de promoción de la innovación y el desarrollo económico local están invirtiendo en el potencial de los *makerspaces* para el diseño, el prototipado y la creación de capacidades y habilidades. Organismos como el Consejo Británico han financiado intercambios y eventos que conectan a los *makers* con centros de fabricación como Shenzhen, con la intención de ayudar a los emprendedores a incrementar la producción. Al mismo tiempo, las empresas más visionarias se han interesado por las posibilidades creativas e innovadoras de los *makerspaces*. Algunas incluso han abierto instalaciones en el mismo entorno y han invitado a residencias visitantes (por ejemplo, el Pier 9 de Autodesk en San Francisco), mientras que otros han donado versiones de sus paquetes de diseño asistidos por ordenador, especialmente en la red FabLab o *makerspaces* respaldados por escuelas y sector educativo. Los proveedores de tecnología, como las empresas de impresión 3D, están explorando cómo las plataformas comunitarias pueden llegar a convertirse en una fuente de ideas de diseño innovadoras y un mercado para sus servicios empresariales (por ejemplo, MakerBot respalda la plataforma Thingiverse, y Autodesk está detrás de Instructables). Las empresas están adoptando cada vez más enfoques de innovación abiertos en los *makerspaces* y, simultáneamente, los utilizan para familiarizar a los clientes de *makers* con sus paquetes y tecnologías comerciales.

Más generalmente, los *makerspaces* han llegado a la esfera de interés de espacios de innovación conectados globalmente, y basados en lugares para que la gente se reúna, colabore y exprese su creatividad en formas aparentemente horizontales, abiertas y estimulantes (por ejemplo, *Living Labs*). Es una oleada impulsada por la celebración del espíritu emprendedor y la iniciativa individual, mientras que a menudo no presta atención a los inconvenientes asociados, como las nuevas formas de explotación y la precariedad (véase después). Inevitablemente, los diseños y agendas institucionales de los *makerspaces* atraen intereses particulares. Los *makerspaces* corren el riesgo de quedar reducidos a instrumentos educativos, empresariales y a cultivar a los ciudadanos conforme a las visiones tecnológicas de las autoridades públicas. Las asociaciones organizadas únicamente con fines de innovación social y acción política son las que evitan reducir el potencial de innovación social. Por ejemplo, se inician *hackatons* que eligen un tema social e invitan a los participantes a participar y prototipar soluciones. Los eventos de turismo asociados con la

red Innovación Ciudadana son un ejemplo. La atención institucional puede facilitar claramente el acceso a mayores recursos y conferir un cierta legitimidad a los *makerspaces*, pero sus agendas institucionales también podrían complicar las cosas. Algunos *hackerspaces* en particular se resisten a la intrusión institucional.

3.3 Críticas a los makerspaces

El apoyo institucional al desarrollo de *makerspaces* han sido motivo de reflexión. Aunque algunos participantes celebran los recursos que proporciona semejante atención, otros son críticos. La crítica se deriva de un problema relativo a las innovaciones sociales: por una parte, el equilibrio de poder entre las actividades innovadoras que presionan para buscar transformaciones en las instituciones (por ejemplo, en nuevas formas institucionales más justas); y por otra, las instituciones existentes que incorporan y subestiman la innovación en función de lo que se ajuste a sus intereses.

Un enfoque de esta crítica ha sido una tendencia percibida entre los *makerspaces* y la fijación institucional por producir objetos; y también por pensar ingenuamente que los desafíos sociales inextricablemente complejos e impulsados por actores poderosos pueden ser susceptibles de solucionarse solo con la creación de prototipos y el diseño de soluciones (Fonseca, 2015). Esta es una crítica que también recibieron otros movimientos de innovación de base en el pasado, como el movimiento de tecnología apropiada, y resulta relevante en la actualidad para la innovación social (Smith et al., 2013). El punto crítico a tener cuenta es que no es que el prototipado sea una actividad invalida, sino que se debe considerar cómo esta se puede acoplar a las estrategias para transformar estructuras sociales más amplias en formas más propicias para el desarrollo a gran escala. Las iniciativas que captan la atención, como *Open Source Ecology* o POC21 (validación de concepto, por sus siglas en inglés), desarrollan objetivos de importancia simbólica y práctica para futuras sociedades sostenibles, siguen un enfoque pragmático y trabajan utilizando las oportunidades disponibles dentro de estos desafíos estructurales (Smith et al., 2017). Sin embargo, es debatible hasta qué punto la financiación colectiva para el desarrollo emprendedor de, por ejemplo, el hardware libre para sistemas de energía solar y la recirculación de duchas, llegan a dar cuenta de la raíz del problema: el gasto insostenible de agua y energía. Aun así, se ha demostrado que los enfoques innovadores sociales que se basan en el diseño abierto y la fabricación colaborativa, pueden tener importancia más allá del objeto disponible y llegar a dar forma a cambios de mayor escala en las prácticas y estructuras sociales (Smith et al., 2017). Además, se crean productos de utilidad social. Y aun así, continua siendo cierto que persisten ciertos límites al desarrollo social basados en la innovación.

El reconocimiento de estos límites es otro resultado productivo de la actividad del *makerspace*. La identificación de cualquier límite puede ayudar a revelar cuales son los estándares regulatorios y las fuerzas de mercado que se requieren para iniciar el desarrollo a gran escala de los prototipos. En otras palabras, al ir a contracorriente, el prototipado puede cumplir un papel de propaganda política y producir un conocimiento crítico que resulta, en sí mismo, social-

mente útil (Agre, 1997; Cooley, 1987). Las críticas más duras surgen cuando las iniciativas de prototipado pierden de vista estos desafíos estructurales (Hertz, 2012a; Morozov, 2014; Ratto & Boler, 2014). Sin embargo, las responsabilidades sobre el desarrollo social no pueden descargarse únicamente sobre el diseño y el prototipado en los *makerspaces*, y deben tomarse medidas para evitar poner en cuestión a iniciativas loables con expectativas injustificadas (cf Cohen, 2016). El prototipado de soluciones pueden ayudar a hacer más visibles los desafíos de las reformas institucionales y el cambio estructural. La construcción de alianzas estratégicas para hacer avanzar programas políticos que buscan el cambio estructural podrían construirse alrededor de este tipo de innovaciones sociales, pero para ello serían necesarios repertorios de acción social que se encuentran más allá de la innovación.

Otra crítica es el crecimiento comercial de los *makerspaces* y el movimiento *maker* (Dougherty, 2012). Lo más significativo en este sentido ha sido el lanzamiento de la revista *Make* en 2005, y el crecimiento a nivel global en popularidad de *Maker Faires*. La segunda comenzó en el Área de la Bahía (Estados Unidos) en 2006, se extendió por todo el país y desde entonces ha crecido internacionalmente. Desde el 2014, las *Maker Faires* oficiales han tenido lugar en ciudades como Roma, Oslo, Shenzhen y Tokio, además de otras 119 *Maker Faires* de menor escala y producidas independientemente en todo el mundo. Impulsadas originalmente por la empresa multimedia O'Reilly y ahora la empresa filial *Maker Media*, la marca del "*maker movement*" vende kits, herramientas y eventos. En esta situación, los *makerspaces* se han convertido en salas de exposición para proveedores de todo tipo de herramientas, materiales, kits y actividad de consumo, lo que equivale prácticamente a una nueva forma de consumo (Cohen, 2016; Fonseca, 2015; Hertz, 2012b).

Aquellos *makers*, innovadores sociales y activistas que aspiran a que los *makerspaces* constituyan un entorno postconsumo para la producción y el consumo sostenibles están decepcionados con estas ideas de mercadotecnia (Schor, 2010; Thorpe, 2012). Estos activistas buscan que los *makerspaces* se conviertan en un espacio amable para arreglar, hackear y refabricar, además de liderar una cultura material sostenible y frugal (Kohtala, 2016). Los *makerspaces* se conciben como lugares que alteran las instituciones existentes de producción y consumo, y también permiten crear el conocimiento y alianzas críticas que dan lugar a esos cambios. Al ir en contra de esta aspiración de desarrollo social, la comercialización de los *makerspaces* contribuye en su lugar a la proliferación de la fabricación personalizada y el consumo intensificado. La autoproducción de artefactos aparentemente frívolos, como las cabezas de Yoda de plástico impresas en 3D y otros artículos que solo sirven para acumular polvo en estanterías y terminar en papeleras de reciclaje de los *makerspaces*, pueden impulsar a los participantes a adentrarse en la manufactura aditiva, si bien no ayudan a fomentar la conciencia sobre la sostenibilidad. El interés de los *hackers* por la soberanía tecnológica, y el derecho y capacidad de los ciudadanos a abrir y controlar la tecnología es facilitado en parte por este tipo de actividades, que comienzan en sociedades de consumo y que, sin embargo, intentan que los participantes se hagan preguntas sobre si el desarrollo sostenible sigue siendo un desafío en vistas de la comercialización creciente de los *makerspaces*. Mucho

depende sobre cómo se organizan y orientan los *makerspaces*. Por ejemplo, se están abriendo *Remakeries*, donde se cultiva un ethos de desarrollo sostenible, además de ideas, diseños y prácticas para la reutilización, la refabricación, el arreglo y las reparaciones que se demuestran y promueven como parte fundamental de la definición del espacio y la participación.

La crítica es mucho más profunda cuando se habla de aquellas organizaciones de *makerspaces* que reciben respaldo y asistencia de las corporaciones y agencias gubernamentales con registros sospechosos de responsabilidad social. Para disgusto de algunos *makers*, la *Fab Foundation* ha aceptado la ayuda de Exxon, y la revista *Make* se ha asociado con DARPA para fomentar los *makerspaces* en escuelas y en el sector educativo. En opinión de los críticos, esas asociaciones constituyen un anatema de las actividades de hackeo, el *making* y el arreglo de cosas, porque legitiman formas no-sustentables y subrepticias de ingenuidad tecnológica (Finley, 2012). Las visiones y valores de los *hackers* sobre la promoción de la innovación social y su compromiso crítico con la tecnología abierta son cooptados en realidad por una agenda que educa, forma y entretiene a la gente, de ahí el miedo que se refuerce el conformismo con la agenda convencional de innovación. Las respuestas a esta crítica señalan la creciente institucionalización de los *makerspaces* y cómo estas asociaciones facilitan una mayor difusión de las ideas *maker*, pero no dicen mucho sobre las relaciones de poder asimétricas entre los "socios". En términos de democratización de la innovación, la pregunta crítica es en qué condiciones los participantes en los *makerspaces* podrán desafiar e incluso remodelar las agendas que buscan imponer los patrocinadores, empresas e instituciones gubernamentales.

Las dudas sobre la cooptación se entrelazan con la crítica de las nuevas formas de explotación en las plataformas de diseño y fabricación relacionadas con los *maker*. Esta crítica continúa el argumento sobre que la creación de contenidos y la provisión de datos en Internet se basa en el uso de "mano de obra gratuita" (*free labour*) (Scholz, 2013). Se afirma que el capital y los fabricantes abusan de las plataformas de diseño libre/abierto que emergen de los *makerspaces* (Maxigas y Troxler, 2014). Existen una variedad de modelos de negocios que se están experimentando. Todos ellos implican el envío de sus prototipos a los dueños de las plataformas, quienes deciden en qué diseños vale la pena invertir para la producir a gran escala, a veces se cuenta con recomendaciones de una comunidad de usuarios de la misma plataforma. Los dueños de las plataformas desarrollan los prototipos seleccionados y los convierten en bienes de consumo. Los diseñadores del prototipo reciben una tarifa o porción en cualquier venta. Sin embargo, las plataformas (por ejemplo, Quirky) requieren la entrega del diseño del prototipo y en realidad se basan en el desarrollo por adelantado que se realiza con trabajo no remunerado. Los premios de innovación y de los *hackathons* implican relaciones precarias similares, algo que los críticos ven como un proceso de explotación laboral (Gregg, 2015; Soderberg, 2012).

Algo que exacerba ese sentido de injusticia, son las contradicciones con el ethos abierto de hackear y hacer. Por ejemplo, los *makerspaces* han sido lugares importantes para el proyecto de impresión 3D de RepRap, cuya iteración desde 2005 ha producido una rápida evolución de las impresoras 3D gracias al desarrollo de hardware y software abierto (Söderberg, 2013).

Los desarrollos en las impresoras 3D más básicas han demostrado ser tan impresionantes que un grupo procedente del *hackspace* New York Resistor comenzó a comercializar una versión propia conocida como Makerbot, lo cual ha generado cierta controversia. Los diseños producidos junto con la comunidad fueron más tarde patentados, rompiendo así con el ethos abierto de la comunidad. En consecuencia, en 2013, el fabricante de impresión 3D Stratosys adquirió el negocio de Makerbot por 400 millones de dólares. Esta decisión atrajo una crítica considerable en las comunidades de *hackerspaces* porque parecía contradecir las raíces radicales de estos talleres donde impera el software y los movimientos de cultura libre (Maxigas, 2012). Los beneficios individuales de un agente que se apropia del trabajo colectivo o una comercialización selectiva no permite reconocer (ni valorar ni reinvertir) la actividad social más amplia. La circulación y el desarrollo vital de ideas mediante el trabajo colectivo son excluidos del panorama.

Como respuesta a las injusticias de dicha explotación, se ha producido un renovado interés en los modelos cooperativos para compartir recursos y producir bienes y servicios. Este “cooperativismo de plataforma” está asociado en general a actividades que suceden en su mayor parte en Internet, pero existe gran interés en comprender cómo los *makerspaces* y sus redes podrían adoptar esta forma socialmente innovadora de organización (Kostakis y Bauwens, 2015; Scholz, 2016). Algunos grupos e iniciativas están tratando de desarrollar modelos empresariales sociales valiéndose de ideas de la producción entre pares, el conocimiento y diseño pro-común y las técnicas mutualistas de reciprocidad (Quilley, Hawreliak y Kish, 2016). Otra respuesta ha sido la financiación pública (estatal) de *makerspaces* más abiertos, cuyo apoyo se justifica a partir del gasto en el desarrollo de bienes sociales. Los *makerspaces* públicos se conciben como infraestructuras apoyadas municipalmente con el fin de obtener bienes públicos, como el Medialab-Prado en Madrid, o las promovidas con el Ateneus de Fabricació Digital en Barcelona y FabLab Livre en São Paulo.

Sin embargo, muchos *makers* no tienen aspiraciones tan radicales, solo buscan un lugar distendido donde hackear y crear, por lo que las críticas mencionadas anteriormente les parecen irrelevantes o injustificadas. Los desequilibrios más reconocidos en muchos *makerspaces* son los de tipo social. Es difícil conseguir los datos demográficos globales de los participantes de los *makerspaces*. Una encuesta realizada en Nesta en 2014 reveló que el 80 por ciento de los miembros de los *makerspaces* británicos eran hombres y caucásicos en un porcentaje muy elevado. Una encuesta anterior sobre *hackspaces* en Europa identificó una población muy similar, y destacó el alto nivel educativo de sus miembros (Moilanen, 2011). Una encuesta de 2017, realizada por 73 gerentes de FabLab ofreció una imagen muy similar (Claude, 2017).³ Obviamente, estos patrones de participación proceden de lugares y regiones muy específicos. A modo de anécdota, es interesante destacar que los organizadores de los *makerspaces*

³ El 78 % eran hombres, y el 22 % restante mujeres; el 41 % tenía una edad comprendida entre los 25 y los 34 años, y el 32 % entre los 35 y los 44 años; el 65 % tenían un nivel educativo elevado (máster o superior), y casi todos tenían titulación universitaria, y la mayoría tenía educación en el campo tecnológico, artístico o del diseño.

suelen provenir de un entorno cosmopolita, cultivado y móvil que les ofrece un acceso relativamente fácil y que pueden obviar las mayores distancias sociales a las que otros se tienen que enfrentar.

Los privilegios y estructuras sociales no desaparecen a las puertas de los *makerspaces*. Los *hackerspaces* feministas muestran cómo una mayor inclusión puede dar lugar a más actividad en los *makerspaces*. Los tipos de actividad y el proyecto considerados importantes a nivel cultural y que se muestran en el taller, al igual que la disposición y organización del mismo, son importantes. El desarrollo comunitario sensible y proactivo que conecta cuidadosa y atentamente los *makerspaces* con los vecinos excluidos también puede ser efectivo, especialmente cuando se organizan con una ética de inclusión y una actividad de alcance pertinente (Dunbar-Hester, 2014; SSL Nagbot, 2016). Por ejemplo, FabLab Belfast ha utilizado actividades del *makerspace* para tratar de conectar las divisiones comunitarias e historias de conflicto en su ciudad. Incite Focus en Detroit utiliza su FabLab como parte de un programa mayor para potenciar la economía local de los grupos más desfavorecidos. Access Space en Sheffield utiliza la financiación artística para fomentar la creatividad de los desempleados en el campo tecnológico y para llegar a los grupos más desfavorecidos de la ciudad. De manera interesante, FabLab Lima ha estado llevando a cabo proyectos que tratan de abordar la fabricación digital con técnicas artesanales tradicionales como el tejido. Este tipo de *makerspaces* nos recuerdan que las habilidades sociales para el desarrollo comunitario son vitales para facilitar las innovaciones sociales transformadoras: tal vez sean incluso más importantes que el énfasis predeterminado sobre las habilidades técnicas (Smith y Light, 2016).

4. DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los puntos teóricos abordados anteriormente sobre la política de la innovación, quizá no debería sorprendernos descubrir que los *makerspaces* reproducen valores y visiones dominantes en la sociedad, especialmente donde las instituciones educativas y empresariales convencionales ejercen más influencia. No obstante, algunas actividades en los *makerspaces* y en torno a ellos indican su potencial transformacional y democrático. Es un potencial que algunos participantes reconocen y al que aspiran, pero que no coincide con los desarrollos más conformistas. Al tratar de hacer las cosas de forma diferente, los *makerspaces* producen críticas cognitivas hacia las formas dominantes sobre cómo se diseñan las cosas y cómo se llevan a cabo en la sociedad. Tal conocimiento crítico es muy valioso cuando trata de generar reflexiones constructivas y de deliberación para el desarrollo de estrategias de transformación más sofisticadas. En ese sentido, los debates que impulsan las críticas de los *makerspaces* y las visiones y valores distintos que destacan, indican que estos ya contribuyen a la democracia innovadora.

Pero no deberíamos permitir que esas críticas, por muy útiles que sean, eclipsen la multitud de iniciativas inspiradoras que emergen en los *makerspaces*. Estos capacitan a la gente para participar en proyectos que generen preguntas profundas sobre la cultura material y

las economías políticas de la tecnología, el diseño y la creación, además de la proporción de alternativas muy interesantes. Aunque gran parte de la actividad se centra en la adquisición de habilidades basadas en las herramientas y la definición de prototipos de objetos, se están produciendo muchas más cosas con este tipo de prácticas. Surgen nuevos participantes y subjetividades en el diseño y la fabricación, y la gente experimenta con las herramientas disponibles para convertirse en *makers*, *hackers*, reparadores, emprendedores de diseño e innovadores de base (*grassroots innovators*). Se forjan nuevas relaciones entre las personas y entre estas y los objetos, ya que los participantes se conectan y definen prototipos de nuevas maneras, y exploran las posibilidades para favorecer una interacción más abierta e innovadora con el mundo material. Algunos de los *makers* que pasan a la actividad productiva en la fabricación buscan modelos empresariales más abiertos y cooperativos, y se resisten a las prácticas empresariales convencionales. Otros exploran cómo las capacidades conectadas globalmente pero centradas en lo local pueden ayudar a impulsar economías más inclusivas, locales y sostenibles, basadas en una mayor participación comunitaria y redireccionando los materiales y bienes disponibles a nivel local. Una conceptualización de una “economía circular de código abierto” contrasta con las circulaciones a escala global de materiales reprocesados concebidos por criterios empresariales establecidos y élites políticas, y que conciben un tipo diferente de economía circular (de consumo energético muy elevado) (Diez, 2012). Por definición, en los *makerspaces* se están desarrollando conceptos y agendas nuevos, que se abren así al desarrollo social y en los que las ideas actualizadas de las economías políticas cooperativas basadas en la producción de pares de bienes comunes puedan encontrar su expresión material (Kostakis & Bauwens, 2015).

Desde el punto de vista de la democracia de la innovación, el valor del *makerspace* viene precisamente de esta capacidad de permitir a la gente traer un gran abanico de visiones y valores en las intervenciones materiales del mundo y, por lo tanto, generar un nuevo tipo de política (Marres, 2012). En comparación con el diseño profesional y los espacios de fabricación industrial, los *makerspaces* proporcionan un foro abierto para explorar esa actividad desde diversos puntos de vista (Cardoso, 2010). Si disponen de apoyo cuidados y espacio para crecer, los *makerspaces* pueden contribuir con la generación de infraestructura para la democracia innovadora. Además, pueden sembrar una mayor diversidad de desarrollos sociales y técnicos mediante los miles de proyectos que las personas llevan a cabo. La variedad de prototipos de los que se informa y que se comparten en Internet confirman este proceso. Esta diversidad enriquece el debate sobre la dirección y los propósitos del desarrollo de la tecnología, una capacidad importante para desarrollar la democracia innovadora. De este modo, al fomentar la apertura de la cultura material hacia una mayor deliberación y diversidad, los *makerspaces* pueden contribuir a democratizar las capacidades que respaldan la innovación social transformadora.

Sin embargo, es importante mantener la perspectiva. Los *makerspaces* en sí mismos no abolirán las economías políticas dominantes de la producción y el consumo. La noción de que los *makerspaces* presagian una sustitución de la fabricación global es una fantasía y un punto

de referencia poco apropiado para valorar su potencial (cf Anderson, 2012; Cohen, 2016). Es más razonable pensar que algunas prácticas desarrolladas en los *makerspaces* tendrán un uso más influyente a mayor escala. Esta es una característica curiosa de los *makerspaces* que atrae a los seguidores de las agendas de innovación convencionales y transformacionales. Los diferentes intereses asumen potencialidades para definir prototipos abiertos en una variedad de direcciones. Algunos intereses ven a los *makerspaces* como espacios que facilitan el diseño emprendedor y el desarrollo de nuevos negocios. Hay programas que buscan conectar mejor a los *makers* con el proceso de manufactura y para construir capacidades para asociarse con circuitos de fabricación convencionales. Pero al mismo tiempo, los activistas ven en los *makerspaces* una infraestructura imperfecta para una economía de la producción de bienes comunes basada en el diseño abierto, sostenible e inclusivo.

En este sentido, las instituciones son importantes porque pueden movilizar los recursos en la escala necesaria para conectar los *makerspaces* a un mayor rango de actividades. Por ejemplo, una infraestructura para recoger, almacenar y procesar bienes y materiales desechados, y que un ecosistema local de *makerspaces* pudiera usar para reutilizar y reintroducir economías locales circulares. Una infraestructura así podría producirse con mucha facilidad con el apoyo del gobierno local, y también con el apoyo de las instituciones reguladoras y del mercado global que necesitan normas para desarmar, refabricar y reutilizar. Incluso si pudiera generarse una infraestructura rudimentaria con una red local de *makerspaces*, la creación del sistema de innovación que realmente pueda modificar la producción sostenible a nivel local y el consumo está más allá del alcance de estos espacios. Pero la experiencia, el conocimiento y la energía de los *makers* serían una contribución muy valiosa a las reformas institucionales que podrían generar un impacto mayor. Las transformaciones que siguen esa línea precisarán de reformas radicales capaces de cambiar el poder de maneras mucho más profundas que las actuales. Los *makerspaces* pueden proporcionar y, de hecho, lo hacen, iniciativas prácticas prefigurativas cuya anticipación de las nuevas relaciones en cultura material y economía política constituye un desafío a las convenciones actuales. Para ello tienen que lidiar con aquellos *makerspaces* que buscan conectarse con formas convencionales de producción. Esto convierte a los *makerspaces* en lugares de disputa sobre cuestiones profundas relevantes para el futuro social y, por lo tanto, en un ejemplo de democratización de la innovación en acción.

5. CONCLUSIONES

Este artículo comenzó con el argumento de que la innovación social transformadora no puede “limitarse” a redireccionar las capacidades de innovación existentes a temas de interés social, sino que necesita redefinir, reconfigurar y redistribuir dichas capacidades. Las capacidades de participación, deliberación y desarrollo comunitario deben convertirse en un punto central. Al hacer uso de la teoría crítica en los estudios tecnológicos, se defendió el argumento de que la democracia innovadora tiene que respaldar estas capacidades trans-

formacionales. La experiencia en los *makerspaces* disponible hasta el momento verifican la complejidad y el esfuerzo involucrados a la hora de producir dichas transformaciones. Los *makerspaces* también ponen de relieve los límites de las transformaciones que se basan solamente en las actividades de innovación.

Al igual que los espacios innovadores, los *makerspaces* tienen una historia complicada que modela la forma en cómo estos espacios se estructuran simultáneamente como socialmente transformadores, útiles a nivel educativo y prometedores a nivel empresarial. Las actividades de los *makerspaces* se mueven en varias direcciones. Una dirección surge de un grupo de actividades que pueden denominarse como una agenda de *innovación abierta*, y que no es nada transformadora. La agenda de innovación abierta simplemente busca insertar la creatividad del *makerspaces* en circuitos de fabricación globales bajo las empresas habituales, con algún aprovechamiento local de la actividad económica, pero agravando al mismo tiempo la explotación insostenible de personas y del mismo planeta, inherentes al modelo económico.

Los movimientos institucionales hacia una agenda de innovación abierta no cumplen con las posibilidades de la *democracia de la innovación* en los *makerspaces*. Es por eso mismo que, hasta la fecha, los objetivos de democratización han sido mayormente impulsados por redes de *hackers* y activistas en las historias de los *makerspaces*. Hay contradicciones entre estos dos tipos de futuro de *makerspace*. Sin buscarlo, la intrusión que las instituciones realizan con la idea de *innovación abierta* se convierten en un tema de debate que sirve para movilizar la continuidad del activismo por la *democracia innovadora* en los *makerspaces*. Aquellos que están preocupados por las preguntas acerca de la participación y sus propósitos impulsan esta disputa, persiguiendo proyectos y actividades que exploran temas de inclusión social, políticas tecnológicas y desarrollos sostenibles.

En lo que respecta a las relaciones de poder entre estos caminos en disputa, dependen en gran parte de los espacios e instituciones específicos que fueron considerados. Las instituciones más orientadas hacia las humanidades pueden y de hecho respaldan la actividad crítica del *makerspace*. Las instituciones comprometidas con el desarrollo social pueden hacer más para reconocer y respaldar la capacidad democratizante en los *makerspaces*. Y, como siempre, el impulso de estas transformaciones dependerá de esta cultura rica y vibrante del activismo. Por lo tanto, es importante el reconocimiento continuo del valor social producido por las comunidades de activistas. La innovación social transformadora solo prevalecerá si las instituciones se preocupan por las ideas y prácticas de estas comunidades, y cuando los recursos institucionales se destinen a la democracia de la innovación en *makerspaces* y en otros lugares.

AGRADECIMIENTOS

Este artículo nació gracias a la motivación que supuso la invitación a colaborar en un número especial de la Revista Española del Tercer Sector sobre innovación social. Mi agradecimiento a Sara Romero y Carlos Mataix de itdUPM, editores invitados, por sus comentarios y por la ayuda prestada. También a mi colega Cian O'Donovan, quien aportó comentarios muy útiles sobre el borrador de este artículo. La investigación que ha respaldado este artículo se ha extraído de varios proyectos: la financiación del Consejo de Investigación Social y Económico del Centro STEPS (Caminos a la Sostenibilidad Sociales, Tecnológicas y Medioambientales, por sus siglas en inglés), CIED (Centro de Innovación y Demanda de Energía) y el proyecto de Política de Conocimiento del Urbanismo Inteligente; la financiación del Programa 7 del Marco de la Comisión Europea para el proyecto TRANSIT (Teoría de Innovación Social Transformativa); el proyecto del Consejo de Investigación Noruego de Innovación y Felicidad ICT Responsable; y por el programa de Cátedra de Excelencia de la Comunidad de Madrid. Sabine Hielscher, Mariano Fressoli, Georgina Voss y Cian O'Donovan colaboraron con el trabajo de campo de esos proyectos. Finalmente, quiero mostrar mi gratitud a todos los que hayan hablado y trabajado conmigo en las múltiples visitas, actividades y eventos que han favorecido esta financiación.

REFERENCIAS

- Agre, P. E. (1997). Toward a critical technical practice: Lessons learned in trying to reform AI. In G. Bowker, S. Leigh Star, W. Turner, & G. Les (Eds.), *Social Science, Technical Systems, and Cooperative Work: Bridging the Great Divide*. London: Routledge.
- Anderson, C. (2012). *Makers: the new industrial revolution*. London: Random House Business.
- Bijker, W. E., & Law, J. (1992). *Shaping technology/building society: studies in sociotechnical change*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Bookchin, M. (1967). Towards a liberatory technology. *Anarchy*, 78(August).
- Cardoso, R. (2010). Craft versus design: moving beyond a tired dichotomy. In G. Adamson (Ed.), *The craft reader* (pp. 321–332). Oxford: Berg.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chilvers, J., & Kearnes, M. (2016). *Remaking participation*. (J. Chilvers & M. Kearnes, Eds.). Abingdon: Routledge.
- Claude, C. (2017). Makery survey: the new fablab jobs. *Makery*, (April), 1–11. Retrieved from http://www.makery.info/en/2017/04/04/enquete-makery-les-nouveaux-metiers-des-fablabs/?utm_content=bufferfee6e&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer
- Cohen, M. J. (2016). *The future of consumer society*. Oxford: Oxford Univeristy Press.
- Cooley, M. (1987). *Architect or bee? The human price of technology* (Second). London: Hogarth Press.
- Dagnino, R. (2009). *Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade*. Campinas S.P.: Instituto de Geociencias de UNICAMP.
- Davies, S. R. (2017). *Hackerspaces: making the maker movement*. Cambridge: Polity.
- Diez, T. (2012). Personal Fabrication: Fab Labs as Platforms for Citizen-Based Innovation, from Microcontrollers to Cities. *Nexus Network Journal*, 14(3), 457–468. <https://doi.org/10.1007/s00004-012-0131-7>
- Dougherty, D. (2012). The Maker Movement. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 7(3), 11–14. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00135
- Dunbar-Hester, C. (2014). Radical inclusion? Locating accountability in technical DIY. In M. Rato & M. Boler (Eds.), *DIY citizenship: critical making and social media*. Cambridge, MA.
- Fals-Borda, O., & Rahman, M. A. (1991). *Action and knowledge*. London: Intermediate Technology Publications.
- Feenberg, A. (1999). *Questioning Technology*. London: Routledge.

- Finley, K. (2012). The military-maker complex: DARPA infiltrates the hackerspace movement. Retrieved January 22, 2016, from <http://technocult.net/archives/2012/02/24/the-military-maker-complex-darpa-infiltrates-the-hackerspace-movement/>
- Fonseca, F. (2015). Gambiarra : repair culture by Felipe Fonseca. *Makery: Media for Labs*, (March), 1–15. Retrieved from <http://www.makery.info/2015/03/31/gambiarra-la-cultura-de-la-reparacion/?lang=en>
- Freeman, C. (1991). Technology, progress and the quality of life. *Science and Public Policy*, 18(6), 407–418.
- Gershenfeld, N. (2005). *FAB: the coming revolution on your desktop - from personal computers to personal fabrication*. New York: Basic Books.
- Gregg, M. (2015). Hack for good: Speculative labour, app development and the burden of austerity [Published version]. *The Fibreculture Journal*, (25), 185–202. <https://doi.org/10.15307/fcj.25.186.2015>
- Hard, M. (1993). Beyond harmony and consensus: a social conflict approach to technology. *Science, Technology & Human Values*, 18(4), 408–432.
- Herrera, A. O. (1971). *Ciencia y política en América Latina* (Siglo Vein). Ciudad de México.
- Herrera, A. O. (1973). La creación de tecnología como expresión cultural. *Nueva Sociedad*, (8–9), 58–70.
- Hertz, G. (2012a). *Critical making*. Hollywood: Telharmonium Press. Retrieved from <http://conceptlab.com/criticalmaking/>
- Hertz, G. (2012b, November). Interview with Matt Rato. *Critical Making*. Retrieved from <http://conceptlab.com/criticalmaking/>
- Hielscher, S., & Smith, A. (2014). *Community-based digital fabrication workshops: A review of the research literature* (SPRU Working Paper Series No. 2014/08). Brighton.
- Hyysalo, S., Kohtala, C., Helminen, P., Mäkinen, S., Miettinen, V., & Muurinen, L. (2014). Collaborative futuring with and by makers. *CoDesign*, (December), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15710882.2014.983937>
- Jequier, N. (1979). *Appropriate technology directory*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Jequier, N., & Blanc, G. (1984). *Appropriate technology directory volume II*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Jordan, T. (2015). *Information politics: liberation and exploitation in the digital society*. London: Pluto Press.
- Kaplinsky, R. (2011). Schumacher meets Schumpeter: Appropriate technology below the radar. *Research Policy*, 40(2), 193–203. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.003>

- Kohtala, C. (2016). *Making sustainability: how fablabs address environmental issues* (Doctoral D). Helsinki: Aalto University Publication.
- Kostakis, V., & Bauwens, M. (2015). *Network society and future scenarios for a collaborative economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Marres, N. (2012). *Material participation: technology, the environment and everyday publics*. London: Palgrave Macmillan.
- Martin, B. R. (2016). Twenty challenges for innovation studies. *Science and Public Policy*, 43(3), 432–450. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv077>
- Maxigas. (2012). Hacklabs and hackerspaces – tracing two genealogies. *Journal of Peer Production*, 2(June), 1–10.
- Maxigas, & Troxler, P. (2014). We now have the means of production, but where is my revolution? *Journal of Peer Production*, (5).
- Moilanen, J. (2011). Peer-production communities survey 2011. Retrieved from <http://blog.ossoil.com/2011/07/10/peer-production-communities-survey-2011/>
- Mokyr, J. (1990). *The lever of riches: technological creativity and economic progress*. Oxford: Oxford University Press.
- Morozov, E. (2014, January 13). Making it. *The New Yorker*.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *International handbook on social innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- OECD. (2010). *The OECD innovation strategy: getting a head start on tomorrow*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Quilley, S., Hawreliak, J., & Kish, K. (2016). Finding an Alternate Route: Towards Open, Eco-cyclical, and Distributed Production. *Journal of Peer Production*, (9).
- Rahnema, M., & Bawtree, V. (1991). *The post-development reader*. London: Zed Books.
- Ratto, M., & Boler, M. (2014). *DIY citizenship: critical making and social media*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Rip, A. (1986). Controversies as informal technology assessment. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 8(2), 349–371.
- Rist, G. (2011). *The history of development: from Western origins to global faith*. London: Zed Books, 3rd edition.
- Scholz, T. (2013). *Digital labour: the internet as playground and workplace*. New York: Routledge.
- Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy*. New York.
- Schor, J. B. (2010). *Plenitude: The New Economics of true wealth*. New York: Penguin Press.

- Schumacher, F. W. (1973). *Small is beautiful*. London: Blond and Briggs.
- Sclove, R. E. (1995). *Democracy and technology*. New York: Guilford Press.
- Smith, A. (2007). Translating Sustainabilities between Green Niches and Socio-Technical Regimes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 427–450. Retrieved from citeulike-article-id:6902256
- Smith, A. (2014). Technology Networks for Socially Useful Production. *Journal of Peer Production*, (5). Retrieved from <http://peerproduction.net/issues/issue-5-shared-machine-shops/peer-reviewed-articles/technology-networks-for-socially-useful-production/>
- Smith, A. (2015). Tooling-up: civic visions, fablabs and grassroots activism. Retrieved October 4, 2016, from <https://www.theguardian.com/science/political-science/2015/apr/04/tooling-up-civic-visions-fablabs-and-grassroots-activism>
- Smith, A., & Arora, S. (2015). Mind your (innovation) language. Retrieved February 28, 2017, from <http://steps-centre.org/blog/mind-your-innovation-language/>
- Smith, A., Fressoli, M., Abrol, D., Arond, E., & Ely, A. (2017). *Grassroots innovation movements*. London: Routledge.
- Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2013). Grassroots innovation movements: contributions and challenges. *Journal of Cleaner Production*, in press.
- Smith, A., & Light, A. (2016). *How to cultivate sustainable developments in makerspaces*. Brighton.
- Smith, A., & Stirling, A. (2016). *Grassroots Innovation & Innovation Democracy*. Brighton: STEPS Centre. Retrieved from <http://steps-centre.org/wp-content/uploads/Grassroots-innovation-and-innovation-democracy.pdf>
- Soderberg, J. (2012). The unmaking of the working class and the rise of the maker. *Re-Public: Re-Imagining Democracy*. Retrieved from <http://www.re-public.gr/en/?p=5399>
- Söderberg, J. (2013). Automating amateurs in the 3D printing community. *Work Organisation Labour & Globalisation*, 7(1), 124–139.
- SSL Nagbot. (2016). Feminist hacking/making: exploring new gender horizons of possibility. *Journal of Peer Production*, (8), 1–10.
- Stirling, A. (2014). Towards Innovation Democracy: participation, responsibility and precaution in innovation governance. In Chief Scientific Advisor (Ed.), *Innovation: Managing Risk, Not Avoiding It. Evidence and Case Studies* (Annual Rep, pp. 49–62). London: UK Government Office of Science.
- Thorpe, A. (2012). Architecture and design versus consumerism: how design activism confronts growth. Abingdon: Earthscan.

- Troxler, P. (2014). Fab Labs Forked : A Grassroots Insurgency inside the Next Industrial Revolution From a Book Programmes National. *Journal of Peer*, (5), 1–3.
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45, 1923–1935. <https://doi.org/10.1016/j.res-pol.2016.06.010>
- Vessuri, H. (2003). Science, politics, and democratic participation in policy-making: a Latin American view. *Technology in Society*, 25(2), 263–273. Retrieved from <http://www.science-direct.com/science/article/pii/S0160791X03000204>
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, M.A.: MIT Press.
- Walter-Herrman, J., & Büching, C. (Eds.). (2013). *FabLab: of machines, makers and inventors*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Wood, N., Rust, C., & Horne, G. (2009). A Tacit Understanding : The Designer ' s Role in Capturing and Passing on the Skilled Knowledge of Master Craftsmen. *International Journal of Design*, 3(3), 65–78.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

La agricultura urbana desde lo tecnológico y lo social

Julián Briz

julian.briz@upm.es

Catedrático Profesor Emérito de la Universidad Politécnica de Madrid. Presidente Fundador de la Sociedad Española de Naturación Urbana (PRONATUR) desde 1990. Presidente Fundador del Observatorio Español de Agricultura Urbana en Foro Agrario. Miembro de la Junta Directiva de la World Green Infrastructure Network (WGIN). Miembro de itdUPM. Es autor de varias publicaciones, entre ellas *Naturación Urbana* (1999, 2004) *Agricultura Urbana Integral: ornamental y alimentaria. Una visión internacional.* (2015), *Ciudades verdes en el mundo* (2016).

Isabel de Felipe

isabel.defelipe@upm.es

Profesora Ad Honorem de la Universidad Politécnica de Madrid y miembro del Consejo de Dirección del itdUPM (Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano) y de PRONATUR (Sociedad Española para la Promoción de la Naturaleza Urbana y Rural). Ha pertenecido al Consejo Asesor de Cooperación de la Universidad Politécnica y dirigido numerosos proyectos en América, Asia y África. Ha colaborado en proyectos de investigación de la UE y publicado artículos y libros, en el ámbito de la Agricultura para el Desarrollo.

Teresa Briz

teresa.briz@upm.es

Profesora Contratado Doctor de la Universidad Politécnica de Madrid. Miembro PRONATUR (Sociedad Española para la Promoción de la Naturaleza Urbana y Rural) y del itdUPM. Directora de trabajos de grado y postgrado sobre temas de Agricultura Ecológica. Miembro de la Red Europea de Docentes de Agricultura Ecológica. Ha coordi-

nado proyectos de Innovación Educativa. Es coautora de varios libros y artículos. Ha participado en congresos internacionales en Europa y América.

RESUMEN

El modelo actual de muchas ciudades no es sostenible por la gran dependencia externa y el medio ambiente inhóspito que se genera, lo que obliga a buscar otras alternativas. Entre ellas se encuentra la promoción de la Agricultura Urbana (AU), de fuerte raigambre en la historia de las ciudades. En las últimas décadas, la naturaleza está regresando a las nuestras urbes de forma progresiva y silenciosa. La demanda social se ve acompañada por las sinergias entre las innovaciones técnicas y las reestructuraciones socioeconómicas. La arquitectura vanguardista y los cambios en la construcción y las prácticas agrarias, se unen al protagonismo de los ciudadanos de base y sus asociaciones. Los actores públicos y privados, administración y empresas, deben coordinarse con la investigación para lograr un nuevo escenario sostenible siguiendo la Agenda 2030.

CÓDIGO JEL:

N5, Q5

PALABRAS CLAVE:

Sostenibilidad, agricultura urbana, innovación técnica, cambios socioeconómicos.

ABSTRACT

Today, many cities follow a non-sustainable model. The great external dependence on natural resources and unhealthy situation push the citizens to look for other alternatives. Among them we have urban agriculture (UA), with strong roots in urban history. In the last decades, the nature is coming back to the cities in a progressive and silent way. Social demand, is accompanied by the synergies between technical and socio-economic innovations. The avant-garde architecture and new construction and agricultural practices, are moving together with citizens' concerns and their associations. Public and private stakeholders, local and national administration and companies, must be coordinated with universities and research centers for a new sustainable scenario following the 2030 Agenda.

KEYWORDS

Sustainability, urban agriculture, technical innovation, socioeconomic changes

1. INTRODUCCIÓN

La interacción entre la tecnología y la sociedad es un fenómeno que existe desde los inicios de la Humanidad, y los resultados son evidentes. Comentaba Bertrand Russell, científico y filósofo, que mientras el proceso innovador es imparable en nuestra sociedad, por motivos diversos, sus consecuencias tienen resultados variopintos.

La necesidad de facilitar alojamiento al creciente número de urbanitas, ha llevado a estimular las innovaciones en el área de la construcción y alojamiento, creando edificios en altura donde se acumulan las personas. Sin embargo, sus consecuencias no siempre son positivas.

Se fomenta la emigración del campo a las ciudades, cuyos habitantes, en estos momentos, suponen el 60 % de los habitantes, y el proceso sigue en aumento. Esto ha llevado a crear núcleos urbanos insostenibles, con fuerte dependencia de energía y productos del exterior, y se acumular una serie de residuos que deben expulsar al mundo rural que les rodea.

Simultáneamente, las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), están facilitando, indudablemente, las relaciones en todo el mundo, con rapidez y a bajo coste. Sin embargo, estas innovaciones permiten comunicarse con personas a miles de kilómetros de distancia, rompiendo las relaciones habituales con el vecindario.

Se crean de esta manera, grandes masas de población, que habitan en junglas de cemento y cristal y, paradójicamente, son individuos rodeados de otros semejantes con los que no tienen apenas relación, aunque sí la tienen con otros a muchos kilómetros de distancia. La frustración social es evidente, con grupos violentos y degeneración de las costumbres, que hacen que cada vez se configuren barrios y comunidades vecinales aislados unos de otros, con desconfianza y escasa comunicación. La agricultura urbana puede ser un instrumento para ayudar a paliar algunos de estos problemas (De Felipe I. et al. 2016).

Históricamente, la Agricultura Urbana (AU) ha estado ligada a las actividades en los núcleos urbanos. Las primeras comunidades, basadas en la agricultura y las relaciones comerciales mantenían dentro de la urbe las actividades agrarias para proveer de alimentos, especialmente en lo relativo a productos perecederos, como son los hortofrutícolas, la avicultura, las vaquerías, entre otros. Esta sociedad rural, que iba convirtiéndose en urbana, mantenía sus relaciones en actividades comunales, especialmente en preparación de actividades agrícolas.

Las innovaciones en el área de construcción, transporte y logística, fueron facilitando la consolidación de la ciudad, como ente dependiente del exterior. Los movimientos especulativos fueron expulsando a la agricultura del suelo, para dedicarlo a otros usos. En el mejor de los casos, la agricultura urbana con fines alimentarios dejaba el paso a la puramente ornamental, con parques y jardines, tanto públicos como privados. (Aubry, C. 2015)

Hoy día se está llamando la atención en publicaciones y eventos internacionales sobre el modelo de ciudad que estamos creando, ciertamente insostenible, con fuerte dependencia externa, y con una población marginada y desarraigada en proporciones preocupantes.

Sin embargo, una vez más las innovaciones tecnológicas pueden aportar soluciones.

La construcción de edificios en altura, gracias a su resistencia, aislamiento de humedades y flexibilidad en los usos, permite desarrollar una AU en altura, utilizando espacios hasta ahora desaprovechados como son las cubiertas, las paredes y los interiores.

A continuación, se describen algunos de los aspectos más significativos de esta nueva AU, que supone una revolución silenciosa, donde las prácticas agrarias retornan a espacios infrutilizados en el suelo y, novedosamente, en altura.

Paralelamente, se viene produciendo un interesante fenómeno en las innovaciones sociales. El mundo rural se ve influido por el urbano, gracias a las TIC, y sus hábitos y valores empiezan a ser apreciados en la ciudad, bien cuando los urbanitas hacen sus visitas periódicas al campo los fines de semana o vacaciones, o a través de los inmigrantes que llegan a la ciudad, donde a veces se agrupan según lugares de procedencia rural. Se están diluyendo los límites entre ambas sociedades y hoy día hay quienes apuestan por hablar del mundo “rurbano”.

2. LA AGRICULTURA URBANA EN NUESTRO ENTORNO

Se pueden considerar distintas modalidades de gestión de la agricultura urbana (AU)

2.1. Agricultura urbana individual

Es la modalidad que puede considerarse tradicional, cuando las prácticas agrarias se ubicaban en el entorno de la residencia familiar como medio de proveer de alimentos frescos hortofrutícolas y de animales domésticos y que, habitualmente, eran realizadas por la madre de familia. Aunque ha sufrido los acosos de la invasión inmobiliaria, sigue manteniendo su presencia en muchas urbes, tanto en los espacios libres, como en patios, terrazas y balcones. En los últimos años se aprecia una tendencia de expansión creciente, respondiendo a la demanda social y a la nueva moda de AU. Sus limitaciones se centran en la escasez de espacio, compensada con el entusiasmo y aportación de mano de obra personalizada en los propios usuarios.

2.2. Agricultura urbana comunitaria

Habitualmente ubicada en terrenos cedidos por el municipio o baldíos, con una ocupación alegal/ ilegal. Está gestionada de forma colectiva, por asociaciones y agrupaciones que tienen un denominador común (jubilados, cooperativas, vecindad, idearios políticos, ONG sin ánimos de lucro, etc.). Priorizan aspectos de salud e interacciones sociales, y tienen una fuerte demanda entre la población. Los departamentos municipales de parques y jardines y ciertas ONG suelen facilitar el acceso a la tierra, instrumentos de trabajo y asistencia a cursos de formación. En general, los productos obtenidos son para autoconsumo y los excedentes se

distribuyen entre amigos, familiares e instituciones caritativas. La versión ornamental de este tipo de AU tiene cierta tradición, que se ha mantenido a través de parques y jardines, tanto públicos como privados, donde el mantenimiento puede ser colectivo.

2.3. Agricultura urbana empresarial

La faceta ornamental está estrechamente vinculada a la mejora de la empresa promotora o a la captación de clientes. Hay jardines verticales y horizontales en hoteles, centros de congresos y reuniones, restaurantes, y edificios que desean mejorar el medioambiente y el paisaje del entorno (Gómez M. et al., 2015)

En la parte alimentaria, su situación es más limitada. Existen huertos para el propio abastecimiento de restaurantes y hoteles, que lo utilizan como lema para mostrar la frescura de sus propios productos, que van directamente de "la mata a la olla" (hotel Wellington, Madrid). También existen experiencias pioneras de huertos en azoteas destinados a abastecer centros de distribución del entorno (Balme et al., 2005). Estas experiencias piloto buscan las oportunidades de expandirse, bajo campañas de consumo de productos locales, que reducen las huellas de carbono y energética, además de la frescura de los alimentos, recién recolectados.

3. IMPACTO DE LA AGRICULTURA URBANA

La AU incide en distintos escenarios (económicos, medioambientales, sociológicos y sanitarios) y a distintos niveles (local, extra local) y la intensidad del impacto está en función de la dimensión y fortaleza de las actividades agrarias. Aunque hasta ahora los análisis se han centrado dentro de los límites de la propia ciudad, no cabe duda que el fuerte proceso de urbanización, donde en una década se estima que más de una veintena de metrópolis superaran los 10 millones de habitantes, y un 80 % de la población mundial será urbana, los impactos urbanos tendrán una repercusión a nivel internacional.

3.1. Impacto económico

La producción de alimentos urbanos permite un nivel de autoabastecimiento en casos como hortalizas frescas que puede llegar a ser significativo en ciudades como La Habana. En muchas metrópolis de países en desarrollo donde la AU se practica, con frecuencia, de forma extensiva, el ahorro económico es notorio en la población de renta más baja. También es apreciable en países desarrollados y así, en EEUU, hay estudios que muestran que los alimentos derivados de prácticas agrarias en la ciudad suponen un ahorro que varía entre 475 USD por temporada y agricultor a más de 900 mil USD por comunidad de agricultores (Bellos et al., 2005).

Otros efectos económicos que se pueden considerar indirectos, son la transformación del entorno. La AU ocupa a veces espacios vacantes degradados, propensos a alojar grupos de perso-

nas que pueden crear problemas, ocasionando agresiones y robos a los viandantes. Se pueden establecer huertos en dichos espacios y ahorrar a las arcas municipales una vigilancia intensiva, aunque deba mantener una cierta protección a los cultivos desarrollados. Simultáneamente, las zonas verdes revalorizan el entorno y las viviendas alcanzan un mayor precio que, en ocasiones, se estima en un 10%, a lo largo del periodo quinquenal de su existencia (Johnson et al., 2007).

3.2. Impacto medioambiental

La naturación urbana incide favorablemente en el ambiente de la ciudad a través de varios factores. En primer lugar, la contaminación atmosférica procedente del tráfico rodado y los gases de calefacción de viviendas y fábricas producen también efecto "isla de calor" que en las grandes ciudades es notorio, al absorber las radiaciones las superficies oscuras y tener dificultades para la renovación mediante corrientes de aire (Kumar et al., 2005). Frente a ello, las plantas absorben el anhídrido carbónico a través de su función clorofílica y expulsan oxígeno. Fijan la radiación solar y enfrían la atmósfera mediante la evapotranspiración. La superficie de las hojas y los sustratos retienen las partículas de polvo en suspensión. De ahí la propuesta de pasillos verdes que comuniquen las áreas de parques y jardines existentes con los árboles en las calles y la naturación en las terrazas.

De forma paralela, los cultivos agrarios permiten una adecuada gestión del agua de lluvia evitando escorrentía y reciclando aguas residuales. En cuanto a residuos sólidos orgánicos, existe también la posibilidad de reciclarlos a través de compostaje y lombricultura, recuperándose también, en su caso, los suelos tóxicos.

3.3. Impacto social

En esta área los efectos suelen ser más intangibles por su dificultad en medirlos, pero no por ello menos importantes. Además de la provisión de puestos de trabajo, que tiene un componente económico, la ocupación laboral genera un beneficio a las personas que se sienten útiles a la sociedad. Como actividad comunitaria, las labores agrícolas fomentan la intercomunicación entre los individuos, facilitan las relaciones intergeneracionales (abuelos, hijos, nietos) (Armstrong, 2000) y la integración del vecindario. También se produce una mayor confianza, con la ayuda mutua entre los propios agricultores y familiares. La AU es un factor de cambio social, lo que compensa con frecuencia el bajo retorno económico de la actividad, estimulando la autoestima al dar un protagonismo al individuo con una actividad valorada positivamente por su entorno social (Arrud, 2015)

3. 4 Impacto en la salud

Las labores agrarias repercuten en la salud fisiológica y mental de sus protagonistas (Bellows et al. 2005). La primera se identifica a través de la mejora en la nutrición al incorporar productos frescos en la dieta procedente de sus huertos (Corrijan 2011). También regulariza la dis-

ponibilidad de alimentos en comunidades marginales, donde la escasez de recursos provoca desnutrición en ciertos periodos. El autoconsumo y la recepción de alimentos donados por compañeros e instituciones alivian la escasez en un ambiente de camaradería.

La actividad física y ocupación del tiempo libre influyen en la salud mental, disminuyendo el estrés que ocasiona la vida urbanita. La eficacia de las prácticas agrícolas se viene demostrando en la recuperación de drogadictos, enfermos en hospitales, residencias de ancianos y personas con problemas mentales (Jim et al. 2006).

3.5. Beneficios globales

Con mayor detalle se pueden indicar que los beneficios de la AU se agrupan en los siguientes:

a) Mejora del medio ambiente atmosférico a través de una serie de acciones:

- Por retención del polvo y partículas en suspensión de metales contaminantes que quedan absorbidos por el componente planta-sustrato.
- La retención del agua de lluvia disminuye las escorrentías y mediante la evapotranspiración paulatina mejora el grado de humedad atmosférica, lo que en ciudades como Madrid puede ser un elemento esencial a tener en cuenta (Lee et al. 2012).
- Fomenta corrientes de aire a través de los "pasillos verdes" que pueden conectar las zonas verdes interiores (parques y jardines), con anillos verdes del exterior.

b) Aislamiento térmico de los edificios, lo que mantiene el calor interno durante los períodos fríos y una menor absorción de radiaciones en épocas calurosas, con el consiguiente ahorro energético. (Britto, 1998, Duran et al. 1998)

c) Aislamiento acústico, especialmente recomendado en aquellas áreas donde hay una agresión desde las alturas (zonas próximas a aeropuertos), todo ello dentro de un contexto de dimensión sonora urbana (López, 1998, Connelly, 2008)

d) Filtro a los rayos ultravioleta con protección a seres humanos y materiales de construcción.

e) Habitabilidad de espacios abiertos, en las zonas interurbanas. Con frecuencia las terrazas y tejados se limitan a un bosque de antenas de televisión sin ninguna otra utilidad. Su aprovechamiento va desde el uso de zonas verdes para paseo y recreo a campos de golf u otras actividades.

e) Renovación de masas de aire a través de pasillos verdes urbanos.

f) Beneficio en la salud mental de la población. Las grandes aglomeraciones urbanas carentes de espacios verdes han venido provocando, según los estudiosos, una mayor agresividad en el comportamiento de sus convecinos (Vallet, 1998).

4. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD EN LAS CIUDADES VERDES

Una ciudad sostenible debe permitir a sus habitantes lograr una adecuada calidad de vida a través de acciones ecológicamente sostenibles. Para medir la evolución hacia esa ecociudad necesitamos indicadores sobre la calidad de vida y la sostenibilidad ecológica. No obstante, dichos conceptos tienen un marco de definición muy amplio y su evaluación no es tarea fácil. Deben ser indicadores fiables, cuantificables y capaces de poder ser analizados históricamente, comparando su comportamiento a escala internacional. A continuación, se exponen algunos de ellos.

4.1. Indicadores de la calidad de vida

Las Naciones Unidas en su programa de Desarrollo Humano han adoptado dos índices que miden el desarrollo (o calidad) humano: Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el Índice de Libertad Humana (ILH). En el caso de la urbe podríamos adoptar un (IHU) Índice Humano Urbano que incluye indicadores como: longevidad, tiempo medio de desplazamiento del hogar al trabajo, superficie de habitabilidad, espacios verdes por persona y niveles de estrés.

4.2. Indicadores de sostenibilidad ecológica urbana

Una sociedad es ecológicamente sostenible cuando mantiene la vida ecológica y la biodiversidad, asegura los recursos renovables y minimiza el empleo de recursos no renovables. Entre los indicadores de sostenibilidad se encuentran: optimizar el uso energético, disminuir los niveles de contaminación (atmosférica, acústica), optimizar las condiciones climáticas (humedad), optimizar el uso de los residuos urbanos (reciclando, reutilizando y reduciendo), optimizar el uso de recursos empleados (mayor durabilidad de los materiales), mayor espíritu de colaboración y confraternización de sus habitantes, menor agresividad, delincuencia y criminalidad.

4.3. Instrumentos para cuantificar los indicadores de sostenibilidad

Para hacer viable la puesta en práctica y evaluación de las acciones mencionadas es necesario utilizar unos instrumentos de cuantificación, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Para la eficiencia energética se pueden utilizar índices de gradientes de temperaturas emisión-inmisión energética, entre otros (Britto, 1998).

Para eficiencia en menor contaminación aérea se pueden evaluar las emisiones (o retenciones) de anhídrido carbónico, óxidos de nitrógeno, sulfuros, etc. Las fuentes de emisión deben ser controladas y penalizadas en tanto que los elementos absorbentes que retienen las partículas de polvo, metales pesados, etc. y facilitan los movimientos de la masa de aire deben ser estimulados.

Para medir la superficie naturada se puede utilizar como “variable aproximada” el Factor de Superficie de Biotopo (FSB), propuesto por el Instituto de Planificación y Gestión Ambiental de Berlín. Con dicho indicador pueden conocerse las necesidades de naturación de modo cuantitativo. La utilización del FSB es apropiada en cascos urbanos de construcción densa, lo que es muy habitual en ciudades, que vienen caracterizándose entre otros elementos por: un alto grado de sellado del suelo, un rápido desagüe de las precipitaciones en la canalización, temperaturas más altas que la media por calentamiento del hormigón y la piedra utilizados en la construcción, una elevada concentración de partículas de polvo y falta de espacio vital para el desarrollo de plantas y el logro de un hábitat favorable.

Por todo ello, desde hace años se intenta incorporar en los planes urbanísticos la naturación, fomentando superficies no selladas así como el estímulo de vegetación autóctona. El FSB permite establecer un valor estandarizado para cada terreno o bloque de construcción. Las medidas para alcanzar dicho standard pueden adaptarse de forma flexible a cada situación. El cálculo del FSB en un terreno o edificio se hace a partir de la relación entre las superficies eficientes para el ecosistema y la superficie total de dicho terreno.

$$\text{FSB} = \text{Superficies eficientes para el ecosistema naturado} / \text{Superficie total del solar}$$

Cada porción de superficie de un terreno o solar se identificará según su significado ecológico con un factor de ponderación entre 0 y 1.

El FSB de cada porción de superficie se determinará a través de multiplicadores de su factor de ponderación con su tamaño: $\text{FSB} = \text{Factor de ponderación} \times \text{Tamaño}$.

El FSB de todo el terreno se calcula sumando los FSB parciales de las distintas porciones de la superficie dividida por el tamaño total.

El grado de aceptación medioambiental de una zona o barrio urbano puede evaluarse mediante una serie de elementos que deben analizarse detalladamente y corregirse en caso de comportamiento erróneo. Puede utilizarse, por ejemplo, la evolución del precio de la superficie habitada y construida y la comparación del número de viviendas/oficinas/locales ocupados/disponibles con relación a otras zonas de la ciudad.

Por eficiencia en la salud de la población. La exposición de los habitantes de las grandes urbes a contaminantes aumenta el riesgo de ciertas enfermedades en función de la susceptibilidad de cada individuo. Además de los problemas respiratorios como el asma, el ruido afecta a la audición y provoca situaciones de insomnio. Los contaminantes físicos causan desórdenes fisiológicos y las consiguientes consultas médicas, consumos de medicamentos y problemas psiquiátricos. Han de evaluarse también las repercusiones psicológicas tales como el estrés, efectos en los fetos de las gestantes, etc., aunque en muchos casos no hay todavía pruebas estadísticas significativas que permitan cuantificarlos.

Para algunos autores (Santosh, 1998) los prototipos urbanos están evolucionando de una ciudad dinámica a una ciudad saludable y funcional. Enfoques esencialmente productivistas consideran la ciudad como un producto en la economía de mercado y no como una comunidad social, oca-

sionándose un fuerte deterioro en los aspectos ecológico y de salud, preocupación manifestada por el Sr. Toyoda (1998), alcalde de la población de Fukuroi en Japón, para quién la mejora de la calidad de vida urbana en el siglo XXI debe lograr tres objetivos: salud mental y física, salud comunitaria y social, y salud urbana y medioambiental. Los indicadores utilizados en este ámbito pueden ser los habituales en los trabajos sobre salud e higiene, tratando de correlacionarlos con parámetros demográficos y geográficos, estableciendo un mapa urbano de salubridad y naturación.

4.4. Evaluación de la naturación urbana

La auditoría medioambiental (Arteche, 1998) que sirve de punto de partida a la evaluación de la naturación urbana, parte de una serie de interrogantes planteados por muchos ciudadanos que en síntesis son: ¿Cuál es la situación actual y las tendencias en el medio ambiente urbano? ¿Qué acciones por parte de la sociedad tienen un mayor impacto y cuáles son sus procedimientos de actuación? ¿Cuáles son los efectos más significativos en los campos del sistema de vida, salud, economía, sociología y ecosistemas naturales? ¿Qué se pueden hacer para corregir o evitar los efectos negativos y mejorar los positivos? En otras palabras: ¿Dónde actuar, cómo y cuándo? (Briz et al., 2015)

La degradación del medio ambiente requiere abordar con seriedad las reformas políticas económicas y fiscales, evitando las distorsiones y el mal funcionamiento de los mercados. Siguiendo a Panayotou (1994) una reforma adecuada de dichas políticas debe incluir los siguientes componentes:

- Eliminar o reducir las distorsiones de aquellas políticas que favorezcan las prácticas inadecuadas para la ecología, que discriminen a los pobres y disminuyan la eficiencia económica.
- Corregir o aminorar los defectos de funcionamiento del mercado, a través de las instituciones, los incentivos, la regulación y las medidas fiscales.
- Invertir en el desarrollo de los recursos humanos buscando nuevos puestos de trabajo y evitando la presión sobre recursos naturales escasos.
- Someter a los proyectos públicos a un profundo análisis de costes y beneficios sociales:
 - » Presentándolos en un contexto general de las políticas sectoriales y macroeconómicas.
 - » Considerando todos los costes y beneficios, tanto a corto como a medio y largo plazo, de orden socioeconómico o sociológico.
 - » Rechazando los proyectos que puedan ocasionar cambios o pérdidas irreversibles en el medio ambiente.
- Adquirir la capacidad analítica e institucional para formular y estimular proyectos, en los que se incluya, necesariamente, una dimensión ecológica.

Una de las formas de conseguir compatibilizar los comentarios anteriores es a través de la Reforma Fiscal Ecológica (RFE) que ya en los años 20 el Dr. Pigou preconizaba a través del

pago del precio justo por el consumo de bienes públicos. Un planteamiento de interés fue realizado en el World Resources Institute de Washington (Repetto et al 1992) con la propuesta de “tarifas verdes”. Se trata de traspasar los impuestos de las actividades “buenas” a las “malas”. El sistema fiscal actual tiene un enfoque inadecuado ya que penaliza al trabajo y al capital (actividades buenas) en tanto que prima y es indiferente en cuanto al uso abusivo de recursos naturales escasos. Posteriormente, autores como Jacques Delors (1994) se refieren a la necesidad de modificar el sistema fiscal actual, movilizándolo a favor del empleo a costa del apogeo viciado al derroche energético o a las fuentes contaminantes.

Existen diversas modalidades de actuación, algunas de las cuales se exponen a continuación:

- a) Revisión del sistema de precios aplicados al consumo energético y recursos no renovables. Se estima que los precios deberían incrementarse en un 5% anual durante dos décadas como mínimo. Para aminorar el impacto que ello produciría en el sistema económico debe invertirse en I+D aumentando la eficiencia en la aplicación. Con ello se podría compensar total o parcialmente dichos efectos alcistas. Sin embargo, y siguiendo las pautas del mercado, su influencia a medio y largo plazo sería notoria. Las previsiones de un alza continua en los precios de ciertas fuentes energéticas o recursos escasos, llevaría a las empresas a programar sus acciones hacia aquellas gestiones más productivas invirtiendo en nuevas tecnologías que optimizaran la eficiencia en el empleo de dichos recursos.
- b) Sistema de impuestos directos y subsidios. El sistema del “palo y la zanahoria” para lograr la reforma del sistema, suele dar unos buenos resultados. Estas acciones no son una hipótesis de trabajo. En Dinamarca se devuelve a la industria el 90% del impuesto pagado en energía si demuestra que ha realizado inversiones para mejorar la eficiencia en este campo (Ulrich, 1997). En dicho contexto, las mejoras en el aislamiento térmico de edificios, por medio de la naturación de los mismos incorporando la vegetación, cubiertas, fachadas y patios ecológicos, deben ser objeto de subsidios especiales en proporción a las mejoras realizadas.

La “ecoeficiencia” no es una audacia ideológico-político-empresarial sino que está siendo aceptada progresivamente. Podría incluso plantearse un equilibrio entre los impuestos y subvenciones aplicadas, de manera que el impacto fuera neutral en términos fiscales.

- c) Evitar la competencia desleal tanto a nivel nacional como internacional, con la aplicación de la Reforma Fiscal Ecológica. Este capítulo es muy importante si queremos que sea ampliamente aceptado por la comunidad internacional. El hecho de que determinados países utilicen una energía artificialmente abaratada, gracias a las subvenciones o a la disminución de los costes empresariales está permitiendo el empleo de recursos a precios anómalamente bajos y la falta de control en el reciclado de residuos. Todo ello debe de tenerse en cuenta en las reglamentaciones del comercio internacional. Aunque sabemos las dificultades que la organización Mundial de Comercio (OMC) tiene para implantar unas medidas antidumping ecológico, ello no debe ser motivo para marginar este área tan significativa. La armonización internacional en este ámbito, debe superar la conflicti-

vidad tradicional entre el mundo empresarial y los movimientos verdes, entre los países exportadores de petróleo y otros productos energéticos, y los países consumidores. La industrialización como vía de desarrollo supone mayor consumo de recursos, pero ello no debe suponer una hipoteca para generaciones venideras.

Cabe plantearse cómo, cuándo y quién puede realizar esta RFE. En términos generales podremos decir que deben estar involucrados todos los estamentos sociales para que la reforma tenga éxito:

- En el ámbito internacional, las instituciones como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial deben apoyar proyectos que se destinen a la explotación racional de los recursos naturales mejorando la eficiencia y, en la medida de lo posible, evitar el deterioro medioambiental y la existencia de mercados ficticios con precios anómalamente bajos.
- En el ámbito nacional los gobiernos deben aplicar gradualmente las reformas fiscales pertinentes. Los países escandinavos, Bélgica, Holanda, Austria, Canadá y EEUU, entre otros, ya han iniciado actuaciones en este campo.
- En el ámbito regional y local, las actuaciones deben incluir desde el sistema fiscal hasta la concienciación ciudadana. La recogida de basuras y el control de productos tóxicos deben acompañarse de acciones a favor de un mejor ambiente rural y urbano. La creación de barrios ecológicos en las urbes y el mantenimiento de parques de recreo y espacios naturales deben figurar en los objetivos prioritarios.
- En el ámbito empresarial, como complemento de lo anteriormente expuesto, se debe también actuar a través de la concienciación de empresas y prescriptores en este campo de la reforma ecológica. Constructores, promotores, ingenieros y arquitectos deben impulsar los nuevos cambios, beneficiándose además de sistemas adecuados proporcionados por unas regulaciones fiscales e incentivos oportunos.

En otro contexto la **evaluación de la naturación urbana**, desde la visión privada puede enfocarse como un **proyecto de inversión**, con horizontes a corto, medio y largo plazo. En términos generales, se puede considerar un proyecto como un conjunto de actividades coherentes, con unos objetivos que exigen unos costes y proporcionan unos beneficios. Los objetivos pueden ser muy variados y van desde la creación de un bien o servicio, la conquista de un mercado o la aplicación de un cambio tecnológico. En nuestro caso de naturación urbana hay facetas que contemplan cada uno de los escenarios mencionados: Existe un nuevo producto incorporado (la vegetación), se presta un servicio (utilización y aprovechamiento de espacios de recreo, mejora medioambiental), hay un mercado urbano de aplicación y se incorpora una nueva tecnología a través de la naturación extensiva.

Todo proyecto necesita un iniciador que lance la idea, (instituciones como WGIN, IGRA, IASP, PRONATUR), así como unos recursos financieros y humanos que en base a las ideas establecidas lleven a cabo la aplicación práctica. En nuestro caso específico de naturación se pueden

incluir grupos empresariales, entidades públicas como Ayuntamientos y Comunidades Autónomas, así como grupos de prescriptores (Técnicos y agentes inmobiliarios).

Finalmente tenemos el análisis de resultados, tanto a nivel particular del que aplica el proyecto como del impacto en el medio que le rodea. Se pueden identificar las siguientes etapas en la evaluación de un proyecto (Houdayer, 1993).

- a) Identificación del producto. En nuestro caso concierne a los aspectos técnicos referentes a la construcción, especies vegetales, etc. Estudios previos sobre adaptación al área, según las condiciones climatológicas, socioeconómicas y medioambientales. En este capítulo incluiríamos las características peculiares de las diversas zonas: mediterráneas, tropicales, climas extremos esteparios, etc. También es de interés la necesidad de la mejora medioambiental. Por ejemplo, grandes núcleos urbanos con elevado nivel de contaminación y escasez de espacios verdes, pueden ser más proclives a impulsar acciones de naturación.
- b) Evaluación financiera. Permite analizar si el proyecto es viable, y cuáles son las condiciones normativas y limitaciones que se le imponen. Para ello es de interés la realización de estudios técnicos y comerciales para conocer la respuesta del mercado. También cabe incluir aquí aspectos relacionados con la fiscalidad o la evolución de la inflación. Así, por ejemplo, en función del beneficio social y medioambiental de la naturación hay países como Alemania donde se conceden beneficios fiscales a la implantación de edificios naturados. El sistema fiscal puede jugar, también, un papel clave, tanto favoreciendo las acciones positivas medioambientales como penalizando las negativas, como se ha comentado anteriormente.
- c) La evaluación económica. Complementaria de la financiera, en la medida en que utiliza fuentes e informaciones similares. No obstante aporta criterios suplementarios a introducir en muchas ocasiones puntos de vista colectivos. Así por ejemplo, un proyecto de naturación urbana no debe examinarse desde una óptica exclusiva de rentabilidad financiera. Es cierto que hay numerosos casos, como el de Village Home de Davis, en California, o barrios en Berlín, donde el promotor inmobiliario ha logrado esa rentabilidad, incluso a corto plazo, siendo competitivo con otros proyectos puramente privados.

Sin embargo, en otras ocasiones la evaluación económica debe valorar las externalidades positivas. Así, una naturación urbana extensiva en un barrio de una ciudad, no sólo beneficia a sus moradores, sino a un amplio conjunto de ciudadanos que ven mejoradas sus condiciones medioambientales. Es en dicho contexto donde debe contemplarse la aplicación de las teorías sobre bienestar social y bienes públicos.

En otras palabras, la evaluación financiera se puede cuantificar basándose en una serie de índices, tales como la Tasa Interna de Retorno (TIR) entre otros y recogidos en una amplia bibliografía especializada sobre evaluación de proyectos, lo que nos permite establecer un orden de prioridad entre los diversos proyectos o acciones.

No obstante, la rentabilidad económica tiene una visión más amplia. Así, una evaluación positiva no significa unas ventajas económicas para la Administración (nacional, regional o local) sino que han de tenerse en cuenta otros elementos de bienestar no fácilmente ponderables. El reto para los expertos radica precisamente en la capacidad de evaluar adecuadamente todos los factores que influyen en la mejora del bienestar.

5. REFLEXIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN

5.1. Evolución histórica causal en la naturación urbana

La Humanidad ha tenido un lento proceso evolutivo en lo referente a los asentamientos urbanos, que se ha acelerado en las últimas décadas y cuyas perspectivas son de un crecimiento exponencial.

Los primeros núcleos urbanos se ubicaron en los grandes deltas, donde las prácticas agrarias permitían a los grupos de cazadores-recolectores llevar una vida sedentaria, con un autoabastecimiento agrario. Los mayores rendimientos productivos agrícolas permitieron liberar una parte de la población de los cultivos agrarios, y desarrollar actividades artesanales, culturales y otras. Todo ello ha transcurrido a lo largo de miles de años (Diamond Jared, 2006).

Así pues, la sostenibilidad de los núcleos urbanos ha estado condicionada a su abastecimiento alimentario, que podía provenir del interior o del exterior. La mejora de la logística y la especialización de áreas rurales en diversas formas agrarias, ha permitido la existencia de un entramado de redes de cadenas alimentarias, no siempre sostenibles si tenemos en cuenta las variables de impacto medioambiental.

Tradicionalmente, los conceptos rural y urbano han estado solapados, aunque en las últimas décadas, una inadecuada planificación ha venido reduciendo los espacios naturales verdes a la mínima expresión, bajo presiones especulativas del terreno.

Como solución, se está proponiendo la naturación de edificios, es decir incorporar los espacios verdes (que debían estar en el suelo) cubiertas y fachadas, así como en los habitáculos interiores.

La crisis existentes (energética, económica, socia, hídrica, contaminación atmosférica y acústica) obligan a replantearnos el modelo de ciudades, y es aquí donde los espacios verdes y, de forma específica, la agricultura urbana, deben jugar su papel.

Siguiendo a diversos autores (Moran, 2010; Vazquez y Verdaquer, 2010) se pueden establecer distintos criterios que nos permitan identificar las causas esenciales que han estimulado la agricultura urbana.

a) Criterios económicos.

La adopción de una agricultura ornamental y paisajista ha sido una muestra de ostentación. Las familias adineradas han dispuesto de jardines en terrazas y fachadas. Hoy día hay instituciones, hoteles y fundaciones que tienen como atractivo el mantener espacios verdes como externalidades sociales positivas. En el caso de restaurantes de cierta categoría, publicitan la disponibilidad de huertos urbanos en su entorno, los llamados "Km. 0", que les permite ofrecer a sus clientes productos frescos, de recogida "inmediata".

En el extremo opuesto se encuentran los huertos de subsistencia para familias de bajos ingresos. En muchos casos son inmigrantes rurales, con conocimientos básicos en la agricultura y que logran un abastecimiento alimentario y posibles ventas en su entorno.

En la España de la postguerra eran frecuentes los huertos urbanos. En Inglaterra, a finales del siglo XIX, la Iglesia, empresas estatales, así como instituciones locales habilitaron huertos para los marginados, que les permitían mejorar sus dietas nutritivas.

En la Alemania de finales del siglo XIX, se establecen también normativas que obligan a una reserva del suelo urbano para cultivos agrarios.

b) Criterios de emergencia

Pueden ser debidos a circunstancias excepcionales bélicas, embargo comercial o depresiones económicas. El embargo comercial a Cuba, con dificultades de abastecimiento de agroquímicos y petróleo, ha estimulado la agricultura urbana en ciudades como La Habana, que se autoabastece en buen grado de hortalizas frescas a través de los "agropónicos".

Las guerras mundiales priorizaban los esfuerzos para el transporte de armas y alimentos, y la agricultura urbana tomó la responsabilidad de abastecer en buena medida a los ciudadanos. En el Reino Unido hubo una campaña de agricultura urbana ("Cavando por la victoria") y se cultivaban alimentos en jardines públicos y privados. En EEUU, se estimularon los "Huertos para la Libertad", las "milicias de huertos escolares" y las "milicias de mujeres", con programas de extensión agraria que les sirvieran de apoyo.

Emergencia puede considerarse la fuerte crisis económica, caso de la Gran Depresión (1929-1935) en EEUU, donde se ofrecían terrenos a las personas desempleadas para cultivos agrarios.

En los países desarrollados, tales como la UE, y en casos como Portugal, Italia, España o Grecia, donde el desempleo y los niveles de ingresos familiares están hundiéndose, la agricultura urbana puede ser un instrumento más para lograr una estabilidad social, mejorando la dieta alimentaria, ofreciendo puestos de trabajo y fomentando la colaboración ciudadana.

c) Criterios socioculturales

La sociedad actual sufre un problema de cohesión comunitaria que le dificulta para resolver crisis medioambientales de calidad, de vida, cultural, etc.

Una forma de estimular las relaciones comunales e intergeneracionales, lo ofrecen las actividades agrarias. El cuidado de jardines o cultivos hortofrutícolas son una base de partida.

En ocasiones estos movimientos colectivos suelen identificarse como grupos de contracultura y reacción a la situación de globalización y dependencia de nuestra sociedad. Incluso en ciudades como Nueva York se manifestaba la “Guerrilla verde” con “bombardeo” de bolsas de semilla sobre solares abandonados. Sin embargo, hay grandes movimientos vecinales sin reivindicaciones especiales, como el caso del West Philadelphia Landscape Project que integra a la Universidad con Jardines Comunitarios (Moran, 2010).

En otros países, como es el caso de España, también se identifican grupos diversos de agricultura urbana, tales como la Red de Huertos Urbanos de Madrid, que constituye una Red de Redes o la experiencia de INEA en Valladolid.

5.2. Luces y Sombras de la Agricultura Urbana

Como muchas actividades humanas, la Agricultura Urbana (Intra y Periurbana) ofrece aspectos positivos y negativos que conviene examinar. Entre los positivos se pueden destacar:

- Abastecimiento de alimentos frescos, preferentemente hortofrutícolas y ciertos ganaderos (huevos, leche, carne, miel). Dada la proximidad producción consumo se reducen las pérdidas postcosecha y la respuesta de la oferta a la demanda es muy rápida, apenas en unas semanas, que es el periodo de crecimiento de algunas especies.
- Mejora medioambiental, disminuyendo la contaminación aérea (por absorción de las plantas y sustratos de partículas en el aire) y acústica.
- Reducción de las huellas de carbono, energética e hídrica, al disminuir los servicios de transporte y almacenamiento de alimentos y menor emisión de carbono. A su vez la función clorofílica absorbe el carbono atmosférico y desprende oxígeno.
- Creación y mantenimiento de las actividades agrícolas. Emplea factores productivos infrautilizados, aguas residuales tratadas, reciclado de desechos, terrenos ociosos, mano de obra desempleada.
- Mejora del paisaje, especialmente si se trata de jardinería y plantas ornamentales. Asimismo disminuye el efecto de calor que sufren las grandes urbes con una mejora del microclima tanto térmica como de humedad ambiental.
- Alarga el periodo de duración de cubiertas y superficies en edificios, al regular la temperatura (con el consiguiente ahorro energético) y hacer de filtro a las radiaciones ultravioletas.
- Gestión favorable en el aprovechamiento del agua de lluvia, al ejercer una retención temporal y regular las salidas a la calle y al alcantarillado. Es especialmente notorio en caso de aguaceros.
- Espacios de ocio, facilitando las relaciones humanas.

- Fomento de la biodiversidad, recuperando variedades locales con mejor adaptación agroclimática, con un mejor hábitat para mariposas y pájaros entre otras.

Como contrapartida hay otros aspectos a considerar.

- En el caso de naturación de edificios, el sobrecoste de la cubierta o la fachada pueden ser considerables al principio, aunque se alarga su vida útil.
- Los cultivos en zonas con alta contaminación aérea, el uso inadecuado y excesivo de agroquímicos o el empleo de aguas residuales sin tratamientos suficientes pueden afectar a la salud humana mediante el consumo de los productos obtenidos.
- En la agricultura periurbana esencialmente el reemplazo de purines de animales, estiércol de avicultura y otros animales sin tratar, suponen también un riesgo.
- La AU utiliza recursos productivos (agua, energía) que compiten con otras actividades urbanas, por lo que conviene hacer los estudios oportunos.
- La acuicultura intensiva en ciertas zonas periurbanas emplea una mayor reutilización del agua, piensos o medicamentos que favorecen el desarrollo de microorganismos, con reducción del oxígeno disuelto en los sistemas hídricos (FAO 1999).
- Por las circunstancias en que se viene desarrollando la AU, la imagen social en España varía según los usos. En el caso de jardinería y plantas ornamentales, hay una impresión positiva de nivel de renta y cultura estética (balcones, patios andaluces). En cuanto a los huertos urbanos, se les asociaba con un menor poder adquisitivo o como entretenimiento de jubilados o jóvenes contracultura. No obstante en los últimos años hay movimientos que suponen un cambio, y los propios "garden centers" ofrecen plantas para cultivo de tomate, pimiento, aromáticas y otros.

5.3. Líneas de actuación para impulsar la Agricultura Urbana

Los límites entre lo agrario y lo rural resultan cada vez más desdibujados, con el fuerte crecimiento demográfico que se viene observando, especialmente en las grandes ciudades. El logro de un equilibrio sostenido obliga a considerar escenarios muy variados y heterogéneos. Los Planes de Ordenación Urbana, no solo deben contemplar la ampliación de espacios verdes, sino tener en cuenta además de las funciones estético-paisajistas las de carácter ecológico y socioeconómico, incorporando los cultivos agrícolas alimentarios con una dimensión especial en estos momentos de crisis.

Han de aprovecharse los espacios ociosos, tanto públicos como privados, aquellos terrenos abandonados en espera de una posible construcción. Cuando se trata de centros históricos o densamente poblados, aumenta la dificultad de implantar zonas verdes, pudiendo recurrirse a ciertos edificios, partes interiores, balcones. El dialogo entre todos los afectados en esta cadena de valor agrario-urbana, debe servir para eliminar la desconfianza entre los actores implicados. La participación de la Universidad y los Centros de Investigación, Administración

Pública, propietarios y empresarios y comunidades de vecinos, debe plasmarse en unas reglas de juego transparente, con garantías para los propietarios de los terrenos y promotores de los huertos urbanos.

Entre las líneas de actuación tenemos:

- Legislación y desarrollo de normas adecuadas para la AU.
- Campañas de información y difusión de los beneficios a alcanzar y forma de minorar los problemas.
- Establecer funciones específicas a las Agencias Administrativas para que identifiquen los posibles espacios verdes y proponer medidas para su habilitación.

En este contexto de naturación urbana hay movimientos nacionales e internacionales, plasmados en instituciones como la World Green International Network, que reúne expertos internacionales para analizar los problemas más frecuentes (www.wgin.org).

A nivel europeo se vienen promocionando los espacios naturados mediante la nominación de "Ciudad verde del año".

6. CONCLUSIONES

La AU es una actividad poliédrica, pues en su desarrollo influyen dimensiones técnicas y socioeconómicas. La agricultura tradicional asentada en el suelo trata de recuperar parte de su espacio perdido por la presión especulativa a través de parques, huertos, jardines o árboles, pero su horizonte es limitado. Sin embargo, la agricultura de altura (vertical) está encontrando un gran potencial de desarrollo, gracias a las nuevas tecnologías que le permiten aprovechar fachadas, cubiertas e interiores.

Estamos observando como la AU está teniendo una proyección de interés en el ámbito socioeconómico para resolver problemas creados tanto de origen endógeno como exógeno. La desvertebración social, consecuencia de la falta de comunicación con el vecino y las condiciones inadecuadas del entorno, están creando grupos de gran agresividad e inadaptación

Los propios proyectos desarrollados contemplan los análisis técnicos dentro de la componente socioeconómica, como ha sido el caso de los barrios de Salamanca y Argüelles. Corporaciones locales en ciudades como Londres y Madrid están sometiendo a través de consultas previas a la opinión pública las actuaciones urbanísticas que se pueden desarrollar. Los huertos urbanos están sirviendo para ocupar a personas con drogadicción o a la recuperación de personas que se encuentran en residencias hospitalarias. En el caso de inmigrantes refugiados que desconocen la lengua y la cultura del país acogedor, como es el caso en Alemania, se están empleando para proporcionar una actividad productiva y de entretenimiento. En definitiva, la innovación social a través de nuevas organizaciones humanitarias debe potenciarse

mediante organizaciones que permitan una transformación de nuestro entorno, siguiendo las pautas de sostenibilidad de la Agenda 2030.

En resumen, las acciones en naturacion urbana deben responder a una estrategia GLOCAL, es decir con una visión global de la zona y la urbe, pero con una actuación local en el espacio y tiempo donde se actúa. Cada barrio o distrito tienen unas peculiaridades que los proyectos deben satisfacer según sus prioridades y capacidad de respuesta, dentro de un horizonte sostenible. No es fácil imbricar los aspectos tecnológicos y los socioeconómicos, al estar protagonizados por expertos en diferentes campos, con metodologías de trabajo muy distintas. Precisamente esa es una tarea que se ha propuesto el centro de innovación y tecnología para el desarrollo (itdUPM), ubicado en el corredor verde experimental de naturacion urbana en el campus Moncloa (Madrid). Hay una interacción entre arquitectos, ingenieros, biólogos, sociólogos, economistas, geógrafos, que unidos a las comunidades de vecinos, redes de huertos urbanos, funcionarios y otros, analizan a través de observatorios, seminarios y proyectos los problemas más significativos y la forma de abordarlos.

Es necesario un compromiso global de nuestro mundo urbano, donde los actores, tanto públicos como privados diseñen las medidas oportunas en este ámbito. Se sugiere por expertos la conveniencia de una Política Agraria Común Urbana en sintonía con la ya existente para el mundo rural, aunque con dimensiones diferentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, D. (2000) A survey of community gardens in upstate New York: Implications for health promotion and community development. *Health & Place* (6) p. 319- 327
- Arrud, J., Wellington, M., Santos, R., & Santos, D.A. (2015). "Agricultura Urbana en Río de Janeiro. Dimensión sociocultural de sostenibilidad" *Agricultura Urbana Integral*. Briz J., De Felipe I. (Eds) p. 281-306
- Arteche E, F. (1998). Sistema para la certificación de auditores y gestores medioambientales personales. *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid
- Aubry, C. (2015). "Les agricultures urbaines et les questionnement de la reserche" INRA. AgroParisTech. *POUR*. Revue, p. 37-50
- Bellows, A., Brown, K., Smit, H. (2005). *Health Benefits of Urban Agriculture*. The Urban Agriculture Network. A paper from members of the Community Food Security Coalition's North American Initiative on Urban Agriculture
- Britto C Et al. (1998) "La cubierta ecológica". *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid
- Briz, J., & Duran, J.M. (2015). "Hacia una gobernanza eficiente en agricultura urbana" *Agricultura urbana integral*. Madrid pag 43-66
- Connelly, M., Hodgson, M. (2008). Sound transmission loss of green roofs. 6th Annual Greening Rooftops for Sustainable Communities, 30. Baltimore.
- De Felipe, I., & Briz, T. (2016) Evaluación, innovación y comportamiento del mercado urbano verde. *Ciudades Verdes en España*. Ed. Agrícola.
- Delors, J. (1994) "Libro Blanco sobre competitividad, crecimiento y empleo". Comisión C.E
- Diamon Jared 2006 "Armas, gérmenes y acero: Historia de la Humanidad en los últimos 13.000 años" R.House Mondadori.
- FAO, (1999). "Cuestiones de la agricultura urbana" en *Agricultura Urbana y Periurbana*, Informe COAG. Enero. "Estimating the costs of mitigating Greenhouses gases"
- Jim, C. Y., Chen, W. Y. (2006). Recreation–amenity use and contingent valuation of urban greenspaces in Guangzhou, China. *Landscape and urban planning*, 75(1), 81-96.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Kumar, R. & Kaushik, S. (2005). (E. Ltd., Ed.) *Building an Environment*, 40(11).

- Lee, E., Jang, H., & Ahn, G. (2012). Effects of Extensive Green Roof System or Rainwater Circulation. World Green Roof Congress. Hangzon, China.
- López, I. (1998) "La dimensión sonora de la ciudad, una nueva metodología de análisis." *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid.
- Moran, N. (2010) "Agricultura Urbana: un aporte a la rehabilitación integral" *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*. Nº111. pag 99-111;
- Panayotou, T. (1994) *Ecología, Medio Ambiente y Desarrollo*. Ed. Gernika. México
- Repetto B et al. (1992) "Green fees. How a tax shift can work for the environment and the economy" World Resources Institute, Washington
- Santosh, G. (1998) Urban Planning and development: Asian Megacities Environmental Health Management: Calcutta. *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid.
- Toyoda, S. (1998) Healthy City Fukuroi: Our ten year's experience on technical, political and citizenship perspectives. *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid.
- Ulrich E. (1997) *Factor 4*. Informe al Club de Roma. Galaxia Gutemberg.
- Vallet, M. (1998) "Potential Health effects of air and noise pollution" *1er Congreso Mundial de Salud y Medio Ambiente Urbano*. "Propuestas de Futuro" Ayuntamiento de Madrid.
- Vazquez M., & Verdaquer C (2010) "El espacio agrícola entre la ciudad y el campo", Centro Estudios Ambientales. Ayuntamiento Victoria-Gasteiz y UPM. <http://habitat.aq.upm.es>

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
(Universidad de A Coruña)

martarey@udc.es

Profesora contratada doctora de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña (España) y Directora de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de dicha Universidad. Su línea de investigación principal es el gobierno y gestión de organizaciones no lucrativas y, en particular, de fundaciones, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *American Journal of Evaluation*, *Business History*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*”.

Vanessa Mato-Santiso
(Universidad de A Coruña)

vanessa.mato@udc.es

Responsable de la Secretaría Técnica y miembro del equipo de investigación de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la Universidad de A Coruña. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas, experta universitaria en Responsabilidad e Innovación Social, y especialista universitaria en Gestión Empresarial de la Innovación por la misma Universidad. Doctoranda en análisis económico

y estrategia empresarial, investiga acerca de las estrategias omnicanal en las organizaciones no lucrativas, y los efectos de estas estrategias sobre sus grupos de interés más relevantes”.

Noelia Salido-Andrés (Universidad de A Coruña)

noelia.sandres@udc.es

Profesora contratada interina en el área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña, y miembro del equipo de investigación de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la misma Universidad. Su principal línea de investigación se centra en la influencia que la innovación tecnológica ejerce sobre la innovación social en el contexto de las relaciones entre sociedad civil y organizaciones no lucrativas”.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en caracterizar y comparar los principales roles desempeñados y recursos aportados por las organizaciones del tercer sector a la promoción e implementación de cuatro corrientes de innovación social en España: la atención a personas dependientes, la inserción laboral de colectivos vulnerables, la educación financiera online y la regeneración territorial. Para ello, se ha realizado un estudio de caso múltiple a partir de diversas fuentes de evidencia, entre ellas 39 entrevistas en profundidad a representantes de organizaciones y a expertos. Los resultados contribuyen a contextualizar las corrientes de innovación social, a caracterizar los roles y recursos desplegados por las organizaciones del tercer sector durante los estadios de promoción e implementación de las mismas, a analizar las dinámicas de implementación y a identificar los colectivos a los que se dirigen. Las conclusiones apuntan, por un lado, hacia la necesidad de nuevos modelos de gobierno de la innovación social, basados en la colaboración intra e intersectorial; y, por otro lado, hacia las relativas versatilidad y unicidad de roles y amplia variedad de recursos desplegados por las organizaciones del tercer sector en el proceso.

PALABRAS CLAVE

Innovación social, teleasistencia, inserción laboral de vulnerables, educación financiera online, regeneración territorial a través de la museología social, proyecto ITSSOIN.

ABSTRACT

The objective of this paper is to characterize and compare the main roles played and resources contributed by third sector organizations to the promotion and implementation of four social innovation streams in Spain: the attention to dependent people, work integration of vulnerable groups, online financial education and territorial regeneration. For that, a multiple case study has been carried out based on several sources of evidence, including 39 in-depth interviews with representatives of organizations and experts. The results contribute to contextualize the social innovation streams, to characterize the roles and resources deployed by third sector organizations during the stages of their promotion and implementation, to analyze the dynamics of implementation and to identify the groups to which they are addressed. The conclusions indicate, on the one hand, the need for new governance models of social innovation, based on intra- and intersectoral collaboration; and, on the other, towards the relative versatility and uniqueness of roles and wide variety of resources deployed by third sector organizations in the process.

KEYWORDS

Social innovation, telecare, work integration of vulnerable people, online financial education, territorial regeneration through social museology, ITSSOIN project.

1. INTRODUCCIÓN

Analizar el impacto del tercer sector como innovación social ha sido el principal objetivo del proyecto europeo *Impact of the Third Sector as Social Innovation* - ITSSOIN, liderado por el Centro para la Inversión Social (CSI) de la Universidad de Heidelberg en Alemania, y desarrollado por un consorcio internacional compuesto por once universidades y centros de investigación en nueve países europeos entre 2014 y 2017.¹

Por innovación social (IS) entendemos la creación e implementación de nuevas soluciones (productos, modelos y servicios) que, a la vez que responden a necesidades sociales, generan nuevas relaciones y colaboraciones (Comisión Europea, 2013). La principal propuesta de investigación del proyecto sitúa a las organizaciones del tercer sector como aquellas que se encontrarían mejor posicionadas - frente a los sectores público y empresarial - a la hora de contribuir al desarrollo de innovaciones sociales, principalmente por su capacidad para articular y estimular el compromiso de la ciudadanía (Anheier et al., 2014). En este sentido, los esfuerzos se han centrado en acotar y comprender el alcance del impacto de las organizaciones del tercer sector en el surgimiento e implementación de la IS en siete campos diferenciados: servicios sociales, integración laboral de colectivos vulnerables, protección al consumidor de servicios financieros, arte y cultura, salud, sostenibilidad medioambiental y desarrollo comunitario. Para ello, se han elaborado un total de 27 casos de estudio en los 9 países participantes, analizando 129 organizaciones pertenecientes a los tres sectores de la economía (público, empresarial y no lucrativo).

Específicamente, en el contexto español se han analizado cuatro corrientes de innovación social específicas a través de otros tantos casos de estudio, que han implicado a un total de 21 organizaciones de los campos de servicios sociales, integración laboral, protección al consumidor financiero, y arte y cultura. Con el fin de comprender la corriente de innovación social en atención a personas dependientes se ha puesto el foco sobre los servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española (CRE). Para analizar la corriente de innovación en inserción laboral de los grupos más vulnerables se ha escogido la estrategia de impacto colectivo Juntos por el Empleo de los más vulnerables (JPE), liderada por Fundación Accenture. Para estudiar la corriente de innovación social de educación financiera online se ha realizado un comparativo entre las plataformas desarrolladas por REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria) y CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros). Finalmente, la corriente de regeneración territorial a través del arte y la cultura se ha abordado mediante un caso

¹ Este artículo es fruto del proyecto de investigación europeo "Impacto del Tercer Sector como Innovación Social" (ITSSOIN, www.itssoin.eu), financiado por la Comisión Europea dentro de la convocatoria de su 7º Programa Marco a investigar el impacto de la innovación social generada por las organizaciones del tercer sector y la participación cívica. El equipo español del Proyecto ITSSOIN ha sido dirigido por la profesora Marta Rey-García de la Universidad de A Coruña (UDC) e integrado por investigadores de la propia UDC (Ana Felgueiras, Begoña Álvarez, Nuria Calvo, Noelia Salido y Vanessa Mato) y de la Universidad de Oviedo (María José Sanzo y Luis Ignacio Álvarez). Los entregables del proyecto están disponibles en www.itssoin.eu

de estudio de ámbito local: los programas de museología social desarrollados por el Museo Provincial de Lugo (MPL), en Galicia. Campos, corrientes de IS y casos de estudio aparecen sintetizados en la Tabla 1.

Tabla 1. Campos de experimentación, corrientes de innovación social identificadas y casos de estudio del Proyecto ITSSOIN en España.

Campos de experimentación	Corrientes de innovación social	Casos de estudio
Servicios sociales	Atención a personas dependientes	Servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española (CRE)
Integración laboral	Inserción laboral de los grupos más vulnerables	Estrategia de impacto colectivo Juntos por el Empleo de los más vulnerables (JPE) liderada por Fundación Accenture
Protección al consumidor financiero	Educación financiera online	Comparativo entre las plataformas <i>economiasolidaria.org</i> (REAS) y <i>rededucacionfinanciera.es</i> (CECA)
Arte y cultura	Regeneración territorial a través del arte y la cultura	Programas de museología social desarrollados por el Museo Provincial de Lugo (MPL)

Fuente: elaboración propia

El objetivo del presente trabajo consiste en caracterizar y comparar los papeles desempeñados y los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector en cada una de las cuatro corrientes de IS analizadas en España. Si el proyecto europeo contextualizó su impacto dentro de una misma corriente de innovación social y para distintos países, la presente investigación compara el impacto de las organizaciones del tercer sector dentro de corrientes de innovación social situadas en distintos campos y para un único país: España.

En cuanto a la estructura del artículo, en primer lugar, se explican el marco teórico-conceptual y la metodología empleados para este ejercicio comparativo. En segundo lugar, se discuten los roles desempeñados y los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector en las cuatro corrientes de IS consideradas. Para ello, se responde a las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿En qué consisten las corrientes de innovación detectadas y cuál es el contexto socioeconómico en el que surgen?; 2) ¿Quién o quiénes las promueven?; 3) ¿Qué actores las implementan?; 4) ¿Cuáles son las dinámicas de implementación?; 5) ¿A qué colectivos concretos se dirigen? Por último, se extraerán conclusiones e implicaciones prácticas del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En la presente investigación se ha tomado como referencia la aproximación de Mulgan (2007) a la hora de caracterizar los casos de innovación social. Este experto hace hincapié en tres rasgos distintivos del fenómeno que agrupa bajo el concepto de *connected difference*:

- 1) Normalmente las IS surgen de nuevas combinaciones de elementos existentes (roles y recursos), más que de la creación de elementos novedosos de por sí.
- 2) Poner en práctica estas innovaciones normalmente implica superar fronteras organizacionales, sectoriales o disciplinares.
- 3) Las IS se alimentan de, y a su vez facilitan, el establecimiento de nuevas relaciones sociales entre individuos y grupos que previamente se mantenían aislados entre sí. Se genera así una dinámica acumulativa mediante la cual cada innovación genera, a su vez, la posibilidad de crear nuevas innovaciones sociales.

En cuanto al estadio evolutivo de cada corriente de IS, diferenciaremos entre su promoción y su implementación. Entendemos por promoción el impulso, estímulo o favorecimiento de su puesta en marcha y ejecución. Una organización puede promover la IS, por ejemplo, mediante el diseño conceptual de ideas socialmente innovadoras, la financiación de las innovaciones, la sensibilización social e incidencia política o actuando como conector en una iniciativa. En cuanto a la implementación de una corriente de IS, nos referimos a ponerla en funcionamiento aplicando los métodos, procesos, herramientas o medidas necesarias; p.ej. a través del desarrollo de la IS desde la idea a la realidad social como producto (bien o servicio), modelo o metodología, de la provisión de los nuevos servicios resultantes, del uso de los mismos o del acompañamiento a los usuarios o beneficiarios.

Con el fin de comprender en mayor profundidad la posición que ocupan las organizaciones promotoras de las corrientes de IS en su respectivo campo de experimentación, nos apoyaremos adicionalmente en la distinción entre las organizaciones que actúan como *incumbents* (titulares) o *challengers* (retadores), dependiendo de la posición de influencia que ejercen y de su capacidad para imponer sus intereses en ese momento. Los *incumbents* son aquellos actores más poderosos, cuyos intereses y puntos de vista tienden a verse fuertemente reflejados en la configuración del campo de actividad. Por el contrario, los *challengers* son aquellos actores que han entrado en el campo recientemente y tienen un poder relativamente menor para influir sobre su configuración acorde a sus propios intereses (Fligstein y McAdam, 2011).

En cuanto al repertorio de roles que utilizaremos para caracterizar el papel que juegan las organizaciones del tercer sector en la corriente de IS, es el siguiente: 1) diseño conceptual de la IS; 2) desarrollo de la IS desde la idea a la realidad social; 3) provisión del nuevo servicio resultante; 4) acompañamiento a los usuarios o beneficiarios, tanto directos como indirectos, de la innovación; 5) sensibilización social e incidencia política (*advocacy*); 6) financiación de

la innovación; 7) uso de los nuevos servicios; y 8) rol de conector, que consiste en vincular personas, ideas, dinero y poder que contribuyen a la realización de cambios duraderos (Mulligan, 2007).

Para una mejor comprensión del tipo de recursos aportados por las organizaciones del tercer sector a cada corriente de IS, se ha utilizado la tipología del proyecto ITSSOIN (Rey-García y Felgueiras, 2015). Los recursos se han clasificado en las siguientes categorías: 1) económicos; 2) culturales, en referencia al conjunto de valores de los actores involucrados en el campo; 3) humanos, incluidas "actitudes, competencias, experiencia y habilidades, conocimiento tácito y la capacidad de innovación y talento de las personas" (Kong y Prior, 2008: 120); 4) relacionales, entendidos como "el flujo de conocimiento de una organización hacia el entorno externo" que resulta de las relaciones formales e informales de la organización y los intercambios con los grupos de interés externos (Kong y Prior, 2008: 120); y 5) estructurales, o "el conjunto de conocimientos que permanecen dentro de una organización después de que los individuos la hayan dejado" (Kong y Prior, 2008: 121), como p.ej. bases de datos, manuales de procesos, rutinas, estrategias, etc.

De cara a identificar la dirección que toman las corrientes de IS analizadas desde que surgen hasta que se implementan, se ha diferenciado entre dinámicas *top down* (de arriba a abajo) y *bottom up* (de abajo a arriba). Las dinámicas *top down* comienzan con una "decisión política de instituciones gubernamentales - a menudo del gobierno central" - (Sabatier, 1986: 22); mientras que las dinámicas *bottom up* surgen a partir de las metas, estrategias o actividades de los ciudadanos de a pie y se dirigen a los responsables de la conformación de políticas, tanto del sector público como del privado. Los ciudadanos, enmarcados o no en organizaciones o movimientos sociales, interactúan desde la base o *grassroots* y "utilizan sus contactos como vehículo para identificar a los actores locales, regionales y nacionales involucrados en la planificación, financiación y ejecución de los programas gubernamentales y no gubernamentales pertinentes" (Sabatier, 1986: 32).

3. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico se ha basado en un estudio de caso múltiple acorde al diseño de Yin (1994) y soportado por múltiples fuentes de evidencia. En una primera fase, el análisis documental se complementó con una serie de entrevistas exploratorias, cara a cara o por teléfono, con expertos independientes de las distintas áreas objeto de estudio (especialmente expertos académicos o con experiencia en el tercer sector). En una segunda fase, se realizaron un total de 39 entrevistas en profundidad. 27 de ellas con representantes de las organizaciones más relevantes en cada uno de los casos de estudio y mediante un cuestionario semi-estructurado; y las 12 restantes a expertos en los campos específicos de estudio. Los representantes de organizaciones entrevistados ocupaban puestos de alta dirección y disponen de una alta capacidad de toma de decisiones en sus respectivas entidades (presidente/a, director/a general, coordinador/a general, director/a de responsabilidad social corporativa,

entre otros). Durante las entrevistas, se les preguntó sobre las características organizacionales clave, incluyendo los roles desempeñados y los recursos aportados de cara a promover la respectiva corriente de IS en España.

Todas las entrevistas tuvieron lugar entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2016, duraron entre 30 y 150 minutos, y fueron grabadas y codificadas de forma anónima. Se efectuaron 24 entrevistas presenciales y 15 telefónicas y se transcribieron las citas clave. Finalmente, los resultados preliminares de los casos de estudio fueron validados a través de entrevistas con expertos en cada una de las áreas y, en el caso de servicios sociales, también mediante un *stakeholder workshop*. La recogida de datos mediante entrevistas se sintetiza en la Tabla 2.

Tabla 2. Número de entrevistas realizadas a representantes de organizaciones y a expertos en cada IS

Casos de estudio de Innovación Social en España realizados en el marco del Proyecto ITSSOIN	Entrevistas con representantes de organizaciones clave	Entrevistas con expertos en el ámbito de estudio	Nº total de entrevistas por caso de estudio
Teleasistencia	9	2	11
Estrategias de impacto colectivo para la inserción laboral de vulnerables	9	3	12
Plataformas de educación financiera	3	5	8
Museología social	6	2	8
TOTAL	27	12	39

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de los casos también se analizaron datos de fuentes secundarias, tales como informes o memorias anuales, documentación interna de las organizaciones, páginas web, comunicados de prensa y boletines internos. Además, se documentaron observaciones directas, mediante la realización de visitas al escenario del caso de estudio. Tales observaciones directas sirven como fuente de evidencia en un estudio de caso, contribuyendo así a la “triangulación” como un requisito necesario para determinar la fiabilidad en la investigación cualitativa (Yin, 1994: 86).

4. EL IMPACTO DEL TERCER SECTOR COMO INNOVACIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

4.1. ¿Cuál es la corriente de IS detectada en cada campo y en qué contexto surge?

En el campo de servicios sociales, España ha sido caracterizada tradicionalmente como un país donde el gasto social, en comparación con otros territorios del entorno, se sitúa en una posición de inferioridad (Uceda-Maza, 2011) o a lo sumo centralidad (véase Anheier et al., 2014 para un comparativo del gasto social en relación al producto interior bruto (PIB) en España, Alemania, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos, República Checa, Reino Unidos y Suecia). La última crisis económica no ha hecho sino agravar las dificultades de las organizaciones del tercer sector ante una demanda creciente, debido a la falta de recursos públicos y privados (Fundación Luis Vives, 2012). Esto ha incrementado la brecha entre las necesidades de los demandantes de servicios sociales y los recursos disponibles por parte de los oferentes de dichos servicios. Esta brecha es particularmente profunda en el ámbito de la atención a personas dependientes, al haber consagrado la denominada Ley de Dependencia en 2006 el derecho de los ciudadanos a una vida autónoma. En este contexto, ha emergido una corriente de IS en el ámbito de la atención a la dependencia, consistente en “nuevos mecanismos de gobernanza que están desarrollando los diferentes actores involucrados en la provisión de servicios sociales, con el fin de promover la vida independiente de los (potenciales) beneficiarios o usuarios” (Rey-García et al., 2016: 9). En concreto, los servicios de teleasistencia, definidos como “la prestación de asistencia social remota apoyada por las TIC”, se han desarrollado gracias a nuevas y complejas relaciones de colaboración, y también competencia, entre entidades públicas, organizaciones del tercer sector y empresas (Rey-García et al., 2016: 9). Para comprender estas relaciones y el papel de las organizaciones del tercer sector en sus dinámicas, se ha analizado la labor de los actores más relevantes en el proceso de desarrollo de la teleasistencia en España, y en particular de Cruz Roja Española.

Con respecto al campo de la integración laboral, las elevadas tasas de desempleo en relación a la Unión Europea (EUROSTAT, 2016), acompañadas de la erosión de la clase media al producirse una pérdida de ocupación en los sectores de franja salarial media del 35% entre el 2008 y el 2014 (Caixabank Research, 2015), han ensanchado el segmento de ciudadanos que son vulnerables ante el empleo. Entendemos por tales aquellas personas que no tienen trabajo o que viven una situación de precariedad laboral, y están sometidas a una elevada probabilidad de que esta situación de inactividad o pobreza laboral se prolongue en los próximos meses (FEDEA, 2017). La corriente de IS identificada trata de aportar nuevas soluciones al problema de la inserción laboral de vulnerables, entendida como “las iniciativas o acciones que mejoran el (re)empleo y la (re)incorporación de individuos al mercado de trabajo ordinario. Estas iniciativas son realizadas con mayor frecuencia por agencias públicas, organiza-

ciones sin fines de lucro o empresas sociales de inserción laboral” (Rey-García y Mato-Santiso, 2017: 3). A la tradicional labor de las empresas de inserción en este ámbito se han sumado en España tanto iniciativas de grandes empresas como nuevas alianzas intersectoriales. Como ejemplo de estas últimas se ha abordado el caso de Juntos Por el Empleo (JPE), estrategia de impacto colectivo promovida fundamentalmente por Fundación Accenture.

En lo que respecta a la protección del consumidor de servicios financieros, el descrédito generado entre consumidores y usuarios de productos y servicios financieros ha tenido particular resonancia social durante la crisis financiera iniciada en 2007. En respuesta, la OCDE crea en 2008 la Red Internacional de Educación Financiera, desarrollando una serie de directrices y recomendaciones acerca de la necesidad de promover la mejora de la educación financiera básica en la sociedad. La corriente de IS identificada en España consiste en el surgimiento de medios y herramientas digitales (portales, webs, aplicaciones, etc.) que tienen como principal objetivo introducir y mejorar la educación financiera de los consumidores en general, y particularmente de los colectivos damnificados por conductas abusivas en el sector financiero. Algunas iniciativas se dirigen además a la sensibilización y fomento de servicios financieros alternativos, esto es, de “una alternativa socialmente más integrada y responsable al sistema bancario tradicional - que durante la crisis es menos accesible para los consumidores de bajos ingresos -” (Hyánek et al., 2016: 1). Por un lado, se multiplican las iniciativas online en materia educativa promovidas desde las mismas entidades financieras y/o supervisoras, desarrolladas en colaboración con entidades de los sectores público, empresarial y no lucrativo, y orientadas a la sociedad en general. Por otro lado, entidades del tercer sector promotoras de un modelo económico alternativo basado en la solidaridad colaboran en red visibilizando y difundiendo encuentros, actividades formativas y materiales a través de portales y webs; con especial orientación a consumidores en situación de vulnerabilidad. Como casos de estudio representativos de estas dos derivaciones de la corriente de IS se han analizado la web *rededucacionfinanciera.es* y el portal *economiasolidaria.org*, respectivamente.

Por último, en el campo de arte y cultura, la corriente de IS identificada es la regeneración territorial, definida como “proceso de rediseño social del territorio para el desarrollo sostenible” (Rey-García et al., 2017: 120). La museología social ha sido identificada como herramienta de regeneración territorial relevante para nuestro país y objeto del caso de estudio. Por museología social entendemos el “desarrollo sostenible de las instituciones museísticas, a través de la participación de comunidades, grupos de interés e individuos en la definición, gestión y socialización del patrimonio cultural y natural” (Rey-García et al., 2017: 118). Su implementación en España se ha resuelto a través de programas museísticos especialmente dirigidos a colectivos vulnerables, inspirados en los programas de museología social de entidades internacionales de referencia como el MOMA en Nueva York, y adaptados a contextos locales en Cataluña, País Vasco, Murcia, Aragón o Galicia (Cancellieri et al., 2016). Este nuevo paradigma concibe los museos como el resultado de proyectos colectivos, enfatizando su función social a través de la participación de individuos y comunidades, su carácter interdisciplinar, y la integración de nuevos estilos de expresión y comunicación (SOMUS, 2014). Para comprender

la potencial contribución de la museología social a la capacidad de regeneración y adaptación de los territorios a las transformaciones sociales, se ha analizado el caso de las colaboraciones público-no lucrativas tejidas en torno al MPL.

4.2. ¿Cuáles son las principales organizaciones que promueven las corrientes de IS y cómo lo hacen?

En el campo de servicios sociales, los *incumbents* son las administraciones y organismos públicos y, en particular, el IMSERSO, en tanto que agencia gubernamental que promueve y gestiona programas para personas dependientes; y en menor medida las grandes organizaciones del tercer sector, especialmente CRE, ONCE y Cáritas, que disfrutaban de una relación especial con el Estado (Rey-García y Felgueiras, 2015). En particular, Cruz Roja Española destaca en la promoción de servicios de atención a personas dependientes vía teleasistencia, tanto como precursor de la idea en España, importando y adaptando los servicios de teleasistencia al contexto español desde el Reino Unido a partir de 1990, como desarrollando acciones de *advocacy* ante los poderes públicos (Rey-García et al., 2016). En esta línea también destaca la labor de la Fundación TECSOS (participada por Cruz Roja Española y Vodafone España), que promueve la aplicación de tecnologías e investigación en relación a servicios sociales de teleasistencia, contribuyendo al diseño de esta corriente de IS. Con respecto a los *challengers*, se ha identificado a organizaciones empresariales que intervienen en este campo en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) o por administrar directamente residencias de ancianos o centros de día (en particular en ciudades medianas y grandes). Destacan también las federaciones y confederaciones de personas dependientes (y sus familiares), que llevan a cabo acciones de sensibilización social y defensa de los derechos de las personas que viven en situación de dependencia (por ejemplo, FEAPS, COCEMFE, etc.); así como redes informales, empresas sociales y nuevos movimientos sociales (por ejemplo, los que surgen después del movimiento 15M) (Rey-García y Felgueiras, 2015).

Entre los recursos aportados en esta etapa de promoción destacan los recursos económicos, humanos y relacionales. Los económicos son aportados principalmente por las administraciones públicas. Los profesionales y voluntarios de las organizaciones del tercer sector contribuyen con su conocimiento y experiencia sobre el perfil de los usuarios y/o beneficiarios, así como a la detección de sus necesidades específicas. Por último, destacan los recursos relacionales, es decir, el flujo de conocimiento resultante de las relaciones, formales e informales, que las organizaciones no lucrativas mantienen con los distintos grupos de interés o *stakeholders* en torno a la corriente de IS, y muy en particular con representantes de las administraciones públicas responsables de promocionar la ayuda a dependientes en los ámbitos estatal, regional y local (Rey-García et al., 2016).

En relación a la integración laboral, los *incumbents* son las administraciones públicas, las empresas de inserción laboral y las organizaciones del tercer sector. Entre los actores *challengers* destacan las empresas y fundaciones corporativas – que participan en la promoción de este tipo de iniciativas en el marco de sus estrategias de RSC-, y los partenariados intersectoriales

(Rey-García y Mato-Santiso, 2017). Creada en el año 2012, JPE es un actor *challenger* que, sin forma jurídica propia, involucra a 1.287 entidades - de las cuales más de 1.000 son organizaciones del tercer sector -. Su objetivo es impulsar soluciones que mejoren las oportunidades de empleo y autoempleo de los colectivos que sufren una mayor vulnerabilidad laboral (Juntos por el empleo de los más vulnerables, 2017). En este caso han sido tres las organizaciones del tercer sector promotoras de esta estrategia de impacto colectivo al diseñar conceptualmente esta iniciativa: Fundación Accenture, SERES y Fundación Compromiso y Transparencia. Asimismo, destaca el papel que desempeña Fundación Accenture, quien además de liderar la implementación de esta estrategia colectiva, actúa como financiador y también como conector en su estadio inicial, al atraer y vincular a distintos actores, ideas, know-how, etc. También es importante mencionar otras organizaciones sociales involucradas en el "grupo de coordinación colectiva" de JPE, órgano de gobierno formado para promover la iniciativa (con reuniones periódicas), y que desempeñan un papel destacado en la detección de necesidades y en la defensa de los derechos de los colectivos más desfavorecidos (*advocacy*) en lo que respecta a la integración laboral. Estas organizaciones son la propia CRE, FSC Inserta/Fundación ONCE, Fundación Secretariado Gitano, Entreculturas, Exit, Tomillo y Fundación bancaria La Caixa (Rey-García y Mato-Santiso, 2017).

En cuanto a los recursos aportados por el tercer sector en esta fase, y con la salvedad de las horas de consultoría probono aportadas por Fundación Accenture, son fundamentalmente humanos y relacionales. El personal técnico transmite su know-how y experiencia sobre cuestiones como el punto del que parten las personas vulnerables frente al empleo - mediante la realización de un diagnóstico -, la forma en que estos pueden mejorar sus competencias y habilidades, o si los beneficiarios van a poder o no digerir las distintas soluciones planteadas, etc., contribuyendo así al diseño y matiz de las distintas soluciones a crear dentro de JPE. En cuanto a los recursos relacionales, se aprovechan las relaciones formales e informales disponibles de cada uno de los miembros para atraer a nuevas organizaciones de sectores clave para que se unan a la estrategia colectiva. También se utilizan algunos recursos estructurales en la fase de promoción, como el uso de rutinas, metodologías del tercer sector, definición de conceptos, etc. (Rey-García y Mato-Santiso, 2017).

En el campo de la protección al consumidor financiero, y concretamente en la promoción de la educación financiera online, actúan como *incumbents* actores del sector público (órganos supervisores y reguladores y autoridades gubernamentales de alcance nacional e internacional), del sector no lucrativo (redes o asociaciones de organizaciones de la economía social) y organizaciones híbridas entre el sector no lucrativo y empresarial. Por otro lado, actúan como *challengers* actores del sector empresarial, mayormente bancos y cajas de ahorros, universidades privadas, institutos y centros de enseñanza que desarrollan iniciativas en el contexto de su colaboración con organizaciones híbridas.

Centrando el foco específicamente en el papel desempeñado por las organizaciones del sector no lucrativo, destaca la Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), con el lanzamiento en 2007 de *economiasolidaria.org*. Este portal ofrece información y apoyo a las

más de 500 entidades no lucrativas adscritas territorial y sectorialmente a la red, además de ser un espacio para el intercambio de ideas y experiencias, difusión de iniciativas de educación financiera, comercio justo, consumo responsable, finanzas éticas y economía solidaria en general (Hyánek et al., 2016). REAS favorece la puesta en marcha de este portal diseñando conceptualmente la idea, sensibilizando socialmente y actuando como conector de la iniciativa. Contribuye además con recursos humanos, a través de la puesta a disposición de personal contratado y voluntarios con conocimientos en entornos digitales y habilidades en el manejo de herramientas informáticas; recursos relacionales, a partir de la red de relaciones, colaboraciones y alianzas con otros territorios, organizaciones sociales e instituciones a nivel local, regional y estatal, así como con el resto de tejido social; y recursos estructurales, con materiales, estudios, contenidos didácticos o vídeos sobre temáticas de sensibilidad común, bases de datos, etc. Destaca también la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), asociación que representa los intereses de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, con el lanzamiento en 2009 de la web *rededucacionfinanciera.es*. Con el objetivo de visibilizar y difundir eventos, actividades y programas de educación financiera entre la población en general y colectivos en riesgo de exclusión social, esta web nace bajo el paraguas del primer Plan Nacional de Educación Financiera que, en 2008, promueven el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (Hyánek et al., 2016). En la puesta en marcha de la web, CECA contribuye financiando la iniciativa y actuando como conector. Aporta en esta fase recursos económicos a través de partidas presupuestarias específicas; recursos humanos, a través de personal laboral de CECA y de sus voluntarios; y recursos relacionales, a través de la red de relaciones que establecen en el marco del convenio con el Banco de España y CNMV, junto con el resto de entidades asociadas.

Finalmente, en el campo de arte y cultura, son *incumbents* en la promoción de la regeneración territorial las administraciones públicas y los liderazgos particulares, es decir, "personas que poseen una mayor capacidad de liderazgo, siendo capaces de motivar y promover proyectos" (Cancellieri et al., 2016: 52). Por el contrario, son *challengers* tanto grupos informales de ciudadanos, a través por ejemplo de intervenciones ciudadanas para la recuperación de espacios, como las organizaciones del tercer sector, de manera que "la iniciativa puede provenir de organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, grupos ciudadanos, organizaciones culturales, etc., pero ha de pasar por el impulso del sector público" (Cancellieri et al., 2016: 52). De entre las organizaciones del tercer sector que participan en la promoción de programas de museología social desarrollados por el MPL destaca la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad (COGAMI), especialmente a través de su federación en Lugo. Esta organización participa en las primeras reuniones que convoca el MPL, con el objetivo de programar actividades culturales conjuntas para conmemorar el Año Internacional de las Personas con Discapacidad en 2003. Desempeña un rol de sensibilización social e incidencia política, y aporta tanto recursos humanos, a través de personal contratado, socios y voluntarios; como recursos relacionales, a través del conjunto de relaciones y contactos con otras organizaciones del tejido social, público y empresarial, con sus representados, familiares, cuidadores y amigos.

4.3. ¿Qué organizaciones implementan estas corrientes de IS?

Dentro de servicios sociales, y en relación a la corriente de innovación sobre atención a personas dependientes, son las organizaciones de los sectores no lucrativo y empresarial las encargadas de implementar servicios de teleasistencia. En cambio, las administraciones públicas no implementan directamente la teleasistencia, sino que “apoyan el desarrollo de nuevos servicios y promueven la innovación a través de políticas y regulaciones” (Rey-García et al., 2016: 18). CRE destaca como principal proveedor de los servicios de teleasistencia en España. Atiende a 150.000 usuarios aproximadamente, además de invertir en el desarrollo de mejoras adicionales. En este mismo campo, encontramos a ASISPA, una asociación privada y sin ánimo de lucro que presta servicios de teleasistencia y de ayuda a domicilio, dando cobertura a cerca de 48.000 usuarios; así como a ILUNION Sociosanitario, organización híbrida del tercer sector y sector empresarial, que también opera como proveedora de servicios de teleasistencia a personas dependientes. También es destacable el rol de acompañamiento que desempeñan las organizaciones no lucrativas, tanto a los usuarios de los servicios de teleasistencia (beneficiarios directos) como a sus familiares y cuidadores (beneficiarios indirectos); rol que las diferencia en positivo de las empresas que prestan este tipo de servicios. Sin embargo, son fundamentalmente las empresas quienes prestan estos servicios cuando están destinados a personas de edad avanzada. Muy probablemente esto se deba a su ventaja relativa a la hora de conseguir contratos públicos basados fundamentalmente en criterios de índole economicista (precios más competitivos) y en menor medida en consideraciones de compra pública socialmente responsable. Este factor, unido a las capacidades tecnológicas de las empresas, hace que estas adquieran especial relevancia en esta fase, desempeñando un rol de desarrolladores y proveedores de tecnologías (hardware y software), además de prestar servicios de teleasistencia a la mayor parte de los usuarios (Rey-García et al., 2016).

En cuanto a los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector, son humanos, a través del conocimiento específico y experiencia que tienen sobre la prestación del servicio, los beneficiarios y sus necesidades y/o la intervención social en general; y relacionales, dado que interactúan con las redes informales de familiares, amigos y vecinos que siempre han tenido un papel importante en la prestación de servicios sociales a las personas en situación de dependencia en España (Casado Pérez, 2006). Finalmente, la mayoría de los actores han ido desarrollando a lo largo de los años rutinas, normas, manuales, bases de datos y otras formas de almacenar los conocimientos obtenidos para aprovechar al máximo la experiencia, consolidando así el capital estructural, y reforzando su capacidad para innovar en las sucesivas generaciones de dispositivos de teleasistencia (Rey-García et al., 2016).

En el campo de la integración laboral de vulnerables y en el marco del caso de estudio de JPE, organizaciones no lucrativas y del sector empresarial trabajan conjuntamente en la creación de soluciones innovadoras que faciliten la empleabilidad de estos colectivos. En términos de alcance, el portafolio de soluciones innovadoras a las que el sector empresarial puede contribuir es amplio y variado. En primer lugar, las empresas pueden compartir los perfiles buscados con las organizaciones del tercer sector, de modo que las oportunidades de for-

mación para los demandantes de empleo vulnerables se correspondan con las necesidades reales de los empleadores potenciales. En segundo lugar, pueden participar en la implementación de programas de inserción laboral en colaboración con organizaciones de diferentes sectores (Rey-García y Mato-Santiso, 2017). Entre las organizaciones del tercer sector que se involucran en esta fase de implementación, y que desarrollan conjuntamente las distintas herramientas tecnológicas y metodológicas (soluciones) para su puesta en funcionamiento, destacan: Fundación Accenture, SERES, Fundación bancaria La Caixa, FSC Inserta/Fundación ONCE, Cruz Roja Española, Fundación Tomillo, Exit, Secretariado Gitano y Entreculturas, entre otras. Es importante resaltar que se van formando distintos equipos *ad hoc* para crear cada solución, es decir, que no todas las organizaciones participan en la creación y desarrollo de todas las soluciones. Entre los roles que desempeñan estas organizaciones no lucrativas involucradas en JPE, debemos hacer mención al desarrollo de las distintas soluciones (herramientas y programas formativos) en colaboración con el sector empresarial, desde la idea conceptual a la realidad a través de la creación de las mismas, y a la intermediación laboral y acompañamiento a las personas con mayor vulnerabilidad a través del diseño de itinerarios de empleabilidad personalizados. Además, estas organizaciones del tercer sector son a su vez usuarias de las soluciones, y a través de sus técnicos de empleo, proveen servicios de formación en habilidades básicas y transversales para mejorar la empleabilidad y las posibilidades de trabajar por cuenta propia, realizan un diagnóstico del mercado de trabajo en España, evalúan la empleabilidad de distintos grupos vulnerables, y contribuyen a la promoción de microcréditos sostenibles para personas desfavorecidas no atendidas por la banca tradicional (Sandford et al., 2016).

En esta etapa de implementación, las organizaciones del tercer sector aportan recursos eminentemente humanos, centrados especialmente en la formación y capacitación de los colectivos más vulnerables de cara a mejorar su empleabilidad, la evolución en su aprendizaje, o la mejora de la potencial utilidad de las distintas herramientas y servicios en cada caso. Adicionalmente, también aportan recursos relacionales, a través del flujo de conocimiento entre la organización y sus grupos de interés externos, o a través de la capacidad para atraer nuevas organizaciones a iniciativas de carácter colectivo como JPE; y recursos estructurales, como bases de datos sobre los distintos grupos vulnerables frente al empleo, metodologías de trabajo, utilización de estrategias y tecnologías, etc. Con respecto a los recursos económicos, y al igual que en el estadio de promoción, "la mayor parte de los fondos y horas invertidas en la iniciativa JPE provienen de la Fundación Accenture. Sin embargo, puede ocurrir que algún actor miembro de la estrategia colectiva aporte fondos para alguna cuestión en particular, por ejemplo la creación de la página web, que fue financiada por un socio del sector empresarial" (Sandford et al., 2016: 23).

En cuanto a la implementación de la educación financiera online, participan administraciones públicas, a través del desarrollo de las iniciativas desde la idea hasta la realidad social; actores empresariales (mayormente entidades bancarias) a través de la provisión de los servicios online de educación financiera resultantes; voluntarios de los sectores público, empre-

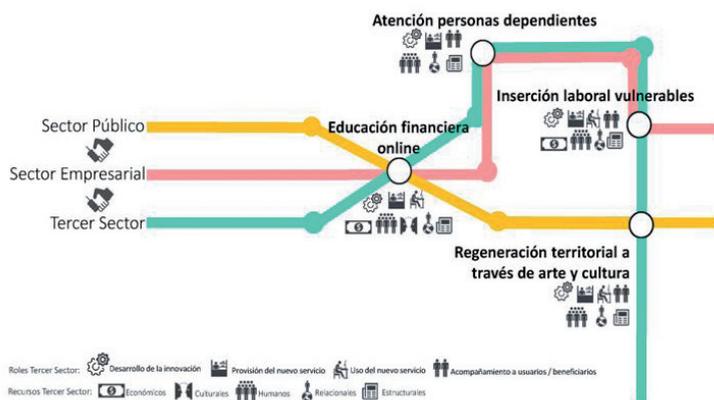
sarial y no lucrativo que, además de usuarios de los servicios online, colaboran activamente en su desarrollo desde la idea hasta la realidad social y en su provisión a los beneficiarios últimos; y por último, actores del tercer sector. Entre estos destaca la participación activa de REAS y las entidades adscritas a la red que, a partir del uso que dan al portal *economiasolidaria.org*, se implican en su actualización “con noticias y contenidos, lo que a su vez permite extender la red de colaboraciones alrededor del mundo” (Hyánek et al., 2016: 51). En esta fase de implementación, REAS desempeña roles relativos al desarrollo de los servicios online desde la idea inicial, a través del mantenimiento técnico del portal y de la difusión de los contenidos en él alojados, encargándose por tanto de la provisión del servicio a los beneficiarios últimos. Para todo ello, continúa aportando recursos humanos a través de personal contratado y sobre todo de voluntarios; recursos culturales, a partir de un marco de valores compartido que da cobertura tanto al ámbito del consumo de productos financieros como a la concienciación en torno al uso ético del dinero, el comercio justo y el consumo responsable; recursos relacionales, nuevamente a partir de la red de relaciones, colaboraciones y alianzas territoriales y sectoriales, así como con el resto de la sociedad; y por último de carácter estructural, a partir de bases de datos, procedimientos, estrategias, rutinas y materiales sobre temáticas de interés común (Hyánek et al., 2016).

Destaca igualmente la contribución activa de CECA, en tanto organización híbrida entre el tercer sector y el sector empresarial, que participa en esta fase de implementación a través del desarrollo de los servicios (con el mantenimiento y actualización de la web *rededucacionfinanciera.es*), y la provisión de los servicios online a los beneficiarios, a partir del alojamiento y difusión de contenidos (Hyánek et al., 2016). En este sentido, aporta recursos económicos que permiten la financiación de los procesos, herramientas y medidas necesarias para la puesta en funcionamiento de la web; recursos humanos, nuevamente a través de personal laboral de CECA, los proveedores de los servicios difundidos y personal voluntario; recursos estructurales, a través del empleo de bases de datos, estrategias y rutinas compartidas; y finalmente, recursos relacionales, a partir de las relaciones que establecen con entidades asociadas al convenio marco establecido con el Banco de España y CNMV, así como con sus entidades colaboradoras. Entre estas últimas destacan fundamentalmente fundaciones corporativas, como por ejemplo Fundación Cajasol, Fundación CAI, Fundación Caja Badajoz, Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS), Fundación Bancaria Ibercaja y Fundación Unicaja, entre otras, que colaboran igualmente en el desarrollo de los servicios, actuando como proveedores al beneficiario final.

Por último, la implementación de iniciativas de regeneración territorial en el campo del arte y la cultura cuenta con la participación de administraciones públicas con competencia en el establecimiento de políticas culturales a nivel autonómico, provincial y local; en colaboración con una constelación de organizaciones del tercer sector. Destacan entre ellas COGAMI, Auxilia Lugo, ACADAR (Asociación de Mulleres con Discapacidade de Galicia), ASORLU (Asociación de Personas Sordas de Lugo), ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles), Down Lugo, Bule Bule, ALUME, FEAFES (Federación de asociaciones de familiares y personas

con enfermedad mental de Galicia), Fundación Anade, Club Senior de la Red Museística Provincial de Lugo, Mujeres en las Artes Visuales, AMPAS (Asociación de Madres/Padres de Alumnos), Cruz Roja, Centro de Formación y Recursos de Lugo, Centros Especiales de Empleo, Asociación de inmigrantes y retornados rioplatenses de Lugo, Fundación Araganey, Tango Club Galicia, Fundación Secretariado Gitano, Centro penitenciario de Bonxe y Proyecto Hombre (Rey-García et al., 2017). Estas organizaciones del tercer sector participan en la implementación del programa de museología social del MPL a través de la co-creación y co-producción de actividades culturales especialmente dirigidas a colectivos vulnerables (Cancellieri et al., 2016). Además de ayudarle a trasladar la idea inicial hasta la realidad social, actúan también junto con el MPL como proveedoras de las actividades resultantes, usando estas actividades y ejerciendo labores de acompañamiento a los usuarios o beneficiarios finales. Para esto, aportan recursos humanos, a través de su personal técnico y sanitario contratado, voluntarios, socios, y beneficiarios directos e indirectos de la actividad; recursos relacionales, a través del conjunto de relaciones (tanto presenciales como a través de redes sociales y otras herramientas digitales) con otras organizaciones del tejido social, público y empresarial, con sus representados, y con los familiares, cuidadores y amigos de los beneficiarios últimos. En materia estructural, por último, participan con recursos adaptados como espacios, transporte, materiales y utensilios, y otros recursos como documentación corporativa, manuales, procedimientos y bases de datos, así como con las rutinas derivadas de su experiencia en el trato y atención a estos colectivos en contextos familiares y ajenos.

Figura 1. Principales roles y recursos del tercer sector en la implementación de las IS analizadas



Fuente: elaboración propia

4.4. ¿Cuáles son las dinámicas de implementación identificadas?

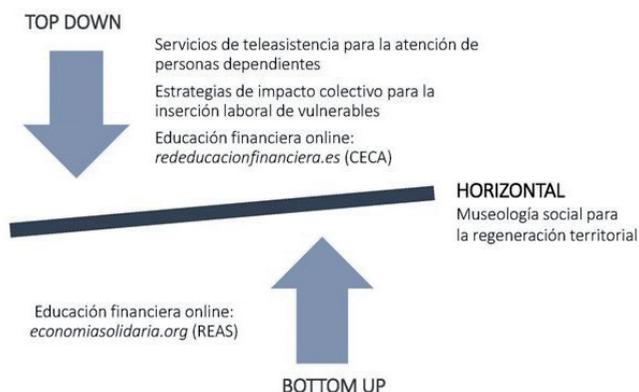
La variedad de actores que participan en un determinado campo de experimentación, y la coexistencia de *incumbents* y *challengers*, generan dinámicas de poder características dentro del campo y pueden provocar corrientes de innovación social (Lallemand-Stempak et al., 2015). En este apartado lo que se pretende es identificar la dirección que toman las distintas corrientes de IS analizadas, desde que surgen hasta que se implementan.

En el campo de servicios sociales, la dinámica de implementación es *top down*, dado que los servicios de teleasistencia para la atención de personas dependientes parten de las organizaciones, desde el “lanzamiento del servicio por parte de Cruz Roja Española hasta la publicación nueve años después del primer marco regulador de los servicios de teleasistencia, que sirvió de referencia para las autoridades públicas y demás proveedores de estos servicios” (Rey-García et al., 2016: 19). Otras corrientes de IS que siguen esta misma dinámica serían, por un lado, las estrategias de impacto colectivo para la inserción laboral de los más vulnerables, desde el momento en que son organizaciones quienes promueven estas iniciativas colectivas aunando esfuerzos que faciliten su empleabilidad. “La mayor parte de los fondos para la inserción laboral de vulnerables provienen tradicionalmente de la administración europea y central; sin embargo, la ejecución se realiza principalmente a nivel de las Comunidades Autónomas y local. Las organizaciones del tercer sector y la economía social tradicionalmente colaboran (y en ocasiones lideran las iniciativas) en la gestión de los programas de inserción” (Lallemand-Stempak et al., 2015: 35). En idéntica línea estarían los servicios de educación financiera online, que resultan del cumplimiento de directrices internacionales y nacionales, como en el caso de la web *rededucacionfinanciera.es* promovida por CECA. Inicialmente, fue lanzado “el Plan de Educación Financiera por los órganos de supervisión (Banco de España y Comisión Nacional del Mercado de Valores) y sólo posteriormente fue incorporado por actores empresariales e impulsado por organizaciones del tercer sector” (Hyánek et al., 2016: 47).

Con respecto a la dinámica de implementación *bottom up*, se materializa en el portal *economiasolidaria.org* de REAS, dado que su base social no solo participa en la creación de los contenidos online, sino que se apropia de procesos de innovación y toma decisiones con respecto a los mismos (Hyánek et al., 2016).

Finalmente, en una posición intermedia se encontrarían los programas de museología social, cuya implementación calificamos de horizontal al coexistir en su desarrollo tanto dinámicas *top down* como *bottom up*. Si bien “la actividad ha venido de la esfera de la administración pública (un museo provincial y los funcionarios públicos que impulsan la actividad de la IS), la contribución de la comunidad social local y las organizaciones del tercer sector ha sido muy fuerte desde las primeras etapas y es un componente esencial de la innovación social” (Cancellieri et al., 2016: 51).

Figura 2. Dinámicas de implementación de las corrientes de IS analizadas.



Fuente: elaboración propia

4.5. ¿A quiénes se dirigen estas corrientes de IS?

Los colectivos en situación de vulnerabilidad son primordialmente los destinatarios últimos de los servicios prestados en las corrientes de IS analizadas, a excepción de las plataformas online de educación financiera que se dirigen a los consumidores en general (vulnerables o no) y, en ocasiones, específicamente a colectivos damnificados por las conductas abusivas de algunos actores del sector financiero.

Dentro de la corriente de IS de atención a personas dependientes, en la mayoría de los casos se establece “un único servicio público de teleasistencia, que sirve tanto a los colectivos de personas a quienes se les ha otorgado formalmente el estatus de “en situación de dependencia” dentro de la Ley de Dependencia, y a otros colectivos vulnerables que podrían beneficiarse del servicio de acuerdo con los perfiles definidos por la autoridad local correspondiente (personas mayores, personas que sufren de enfermedad o que se enfrentan a situaciones de soledad o inseguridad)” (Rey-García et al., 2016: 16). En particular, los servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española se dirigen a personas que sufren algún tipo de discapacidad o enfermedad, que cuentan con una edad avanzada, que se encuentran aisladas socialmente o que están en situación de riesgo físico o psicosocial, así como a sus familiares y cuidadores (Cruz Roja Española, 2017).

En cuanto a la corriente de innovación en inserción laboral de los grupos más vulnerables, se dirige en última instancia a personas jóvenes en búsqueda de primer empleo, desempleados de larga duración, o personas difíciles de (re)incorporar al mercado laboral, como p.ej. aquellas con baja cualificación, con problemas económicos y sociales (inmigrantes, refugiados, grupos en situaciones de emergencia, ex convictos, personas adictas al alcohol o drogas), con discapacidad física y/o sensorial, con discapacidad psíquica o enfermedad mental; así

como a aquellos colectivos discriminados por razones de origen, género o raza (por ejemplo, inmigrantes o mujeres vulnerables por ser víctimas de violencia de género, o prostitutas, etc.) (Lallemand-Stempak et al., 2015). En este caso, estos servicios de inserción laboral se ofrecen a los beneficiarios finales a través de las organizaciones del tercer sector. JPE pone a disposición de las organizaciones sociales de forma gratuita sus 21 soluciones (metodológicas y tecnológicas) desarrolladas de forma colectiva por diversos actores involucrados en la estrategia, para que presten los servicios de inserción a los beneficiarios finales a través del uso de estas herramientas y/o metodologías por parte de sus técnicos de empleo.

En lo tocante a la corriente de IS de educación financiera online, las plataformas analizadas se dirigen tanto a colectivos vulnerables, en tanto que “grupos amenazados por el exceso de endeudamiento y la consiguiente pobreza seguido de otros problemas sociales, económicos e incluso penales” (Hyánek et al., 2016: 57), como a la sociedad en su conjunto. En este sentido, son beneficiarios los usuarios actuales y potenciales de los servicios financieros, y específicamente mayores, jóvenes, niños, estudiantes, emprendedores, desempleados, víctimas de desahucios, preferentistas y grupos en riesgo de exclusión social.

Por último, en relación a la corriente de regeneración territorial a través del arte y la cultura, los programas de museología social desarrollados se orientan especialmente a la inclusión social y participación cultural de “colectivos vulnerables como personas afectadas por diferentes tipos de discapacidad, mayores, mujeres, desempleados, etc.” (Cancellieri et al., 2016: 49). Específicamente, son beneficiarios de estos programas personas con capacidades diferentes (físicas, sensoriales y cognitivas), enfermos mentales, enfermos de Alzheimer, mayores, mujeres y niños, desempleados, inmigrantes y colectivos multiculturales, personas sin techo y personas privadas de libertad (Rey-García et al., 2017).

Figura 3. Colectivos destinatarios de las corrientes de IS analizadas



Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El presente artículo evidencia, en primer lugar, que la innovación social, como proceso colectivo de elevada complejidad, requiere para avanzar de nuevas fórmulas de gobierno tanto intra -como inter- organizacionales. Esto es, de un novedoso “sistema, o conjunto de mecanismos, mediante los cuales una organización [o conjunto de organizaciones] es dirigida y controlada con el objetivo de alcanzar su misión y objetivos” (Labie & Mersland, 2011:4). Modelos de gobierno que faciliten la integración armónica de los diversos roles que pueden llegar a desempeñar las organizaciones de los tres sectores (público, empresarial y tercer sector) que participan en el proceso, de resolver o al menos gestionar las tensiones entre sus intereses contrapuestos, y de facilitar la recombinación y generación de los heterogéneos -y con frecuencia limitados- recursos y capacidades disponibles para la innovación social.

Es significativo que todos los casos de innovación social seleccionados por su relevancia para España se caractericen por haber sido desarrollados a través de la colaboración entre organizaciones, tanto intra como intersectorial. En la misma línea, en dos de ellos –JPE y las plataformas de educación financiera online- tienen además especial relevancia las organizaciones híbridas, definidas como “aquellas que incorporan elementos de diferentes lógicas institucionales” (Pache & Santos, 2013: 972). Los tradicionales límites entre sectores aparecen así traspasados tanto dentro como fuera de las organizaciones intervinientes en la corriente de IS. Más específicamente, los partenariados y las organizaciones que integran componentes de las lógicas empresarial y no lucrativa (como p.ej. empresas sociales, tanto individuales como colectivas, fundaciones bancarias y otras fundaciones corporativas) tienen papeles protagónicos en el desarrollo de los casos estudiados.

En segundo lugar, debemos concluir que el repertorio de papeles desempeñados por las organizaciones del tercer sector en el desarrollo de innovaciones sociales en España es extraordinariamente amplio, y trasciende el tradicional encasillamiento en roles de prestación de servicios o, alternativamente, de *advocacy*. Un denominador común de los impactos de IS de las organizaciones del tercer sector aquí analizadas es su notable versatilidad para mudar de rol en función del estadio de la IS del que se trate, o de adoptar varios roles simultáneamente. El caso de CRE es significativo de la capacidad para promover y también implementar teleasistencia, para colaborar con empresas en el diseño del servicio y al tiempo competir con ellas en su provisión, o para prestar el servicio a encargo de las administraciones públicas y dentro del marco institucional por ellas fijado y a la par intentar influir sobre el mismo a través de la sensibilización social y la incidencia política.

En tercer lugar, el abanico de recursos aportados por las organizaciones del tercer sector es vasto y desborda su habitual posicionamiento como vehículos organizacionales de causas de interés general y/o colectivos particulares, que cuentan con medios muy limitados y que se dirigen a otras entidades fundamentalmente en busca de recursos financieros. Recursos a cambio de los cuales suelen contribuir la capacidad de representar a una base social o de movilizar capital humano voluntario. En este sentido, las entidades del tercer sector aquí analizadas contribuyen,

además de con capital cultural y con capital humano, con recursos económicos, estructurales y relacionales que se manifiestan como clave para el desarrollo de la IS. Otro denominador común de los impactos de IS de las organizaciones del tercer sector estudiadas es su notable capacidad para establecer interlocución e incluso colaboración con múltiples grupos de interés y con organizaciones de todos los sectores; esto es, para actuar como conectores.

Esto no significa, ni mucho menos, que los actores del primer y segundo sector desempeñen roles o aporten recursos menos relevantes para el desarrollo de las innovaciones sociales. En cuanto al sector público, y como cabría esperar en el marco del régimen corporatista que caracteriza al tercer sector en España (Anheier y Daly, 2007), es un actor clave para el desarrollo de las IS en la medida en que siempre puede establecer las reglas de juego (la estructura de incentivos y desincentivos) a través de los roles de regulación y supervisión que le son propios (p.ej. vía Ley de Dependencia o a través de normativa sobre educación financiera). Además, en no pocas ocasiones (co)financia la promoción y/o implementación. Destaca el caso particular del MPL, organismo público que se configura como actor central en la promoción e implementación de la innovación en museología social, gracias al liderazgo particular de su responsable y a su capacidad para comprometer a un número considerable de entidades del tercer sector de ámbito local.

En cuanto a las empresas, están implicadas activamente en tres de los cuatro casos de IS analizados, desempeñando una labor esencial a la hora de escalar la IS a través del diseño de modelos de negocio viables en el mercado (el caso de la teleasistencia) o de la financiación y desarrollo de nuevos productos que den respuesta a problemas sociales (como p.ej. las soluciones de JPE o la plataforma de CECA). Asimismo, hay que destacar el rol de estímulo que la crisis económica ha significado para la implicación de las empresas en estas corrientes de innovación, al generar cambios normativos (el caso de la educación financiera), oportunidades de negocio en la prestación privada de los servicios resultantes (en atención a dependientes), o incentivos para la aplicación de principios de gestión empresarial a la búsqueda de soluciones más eficientes a problemas sociales (p.ej. para la inserción laboral de vulnerables).

En cuarto y último lugar, y en relación al impacto de las organizaciones del tercer sector sobre los colectivos de ciudadanos que son el público objetivo de la innovación social, hay que subrayar los roles cuasi exclusivos que estas organizaciones juegan en la detección de nuevas necesidades sociales, en el establecimiento de perfiles de beneficiarios, en la prestación de servicios personalizados a través de acompañamiento a los colectivos vulnerables (p.ej. complementando personal técnico con voluntarios), así como en la sensibilización e incidencia política acerca de los problemas sociales que se pretende abordar (p.ej. la dependencia o la vulnerabilidad ante el empleo). Ahora bien, el predominio de dinámicas de arriba abajo u horizontales sugiere que el impacto de innovación social en términos de “empoderamiento” de los beneficiarios –un término muy de moda– es todavía limitado en la práctica. Ello se debe a que participan en las IS analizadas fundamentalmente como usuarios de los servicios, y en algún caso también como co-productores de los mismos; pero con la excepción de REAS, rara vez como ciudadanos implicados activamente en el gobierno –promoción, implementación y evaluación– de la innovación social desde sus inicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anheier, H. K. & Daly, S. (Eds.). (2007). *Philanthropic foundations in modern society. The politics of foundations. A comparative analysis*, págs.3-26.
- Anheier, H. K., Krlev, G., Preuss, S., Mildenerger, G., Bekkers, R., & Lund, A. B. (2014). *ITSSOIN Hypotheses. Deliverable 1.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Caixabank Research. (2015). *La polarización del empleo en España*. Extraído de: <http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/1416950/28%2BFocus%2B8%2BCAST.pdf>. Accedido en marzo de 2017.
- Cancellieri, G., Cappellaro, G., Turrini, A., Salido-Andres, N., Sanzo Perez, M.J., Alvarez Gonzalez L.I., Rey-Garcia, M., Kullberg, J., Van den Broek, A., Cognat, A.S., Sandford, S., & Pache, A.C. (2016). *Social Innovation in Arts and Culture. Social cohesion in context of culture-led place rejuvenation. Deliverable 4.3 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Casado Pérez, D. (2006). Respuestas a la dependencia funcional y agentes. *Revista española del tercer sector* (3), págs. 15-47.
- Comisión Europea (2013). *Guide to Social Innovation*. Extraído de: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf. Accedido en febrero de 2017.
- Cruz Roja Española (2017). *Teleasistencia*. Extraído de: <http://www.cruzroja.es/principal/web/teleasistencia/teleasistencia-domiciliaria>. Accedido en febrero de 2017.
- EUROSTAT (2016). *Unemployment rate*. Extraído de: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem120&plugin=1>. Accedido en marzo de 2017.
- FEDEA (2017). *Población especialmente vulnerable ante el empleo en España*. Extraído de <https://juntosporelempleo.cclearning.accenture.com/documents/10228/0/Estudio+de+Vulnerabilidad+y+Empleo/eea3e5f3-3e87-48fd-ab6e-2d7031c634a1>. Accedido en abril de 2017.
- Fligstein, N., & Mc Adam, D. (2011). *Toward a General Theory of Strategic Action Fields. Sociological Theory*, 29(1), págs. 1-26.
- Fundación Luis Vives (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. Madrid: Fundación Luis Vives.

- Hyánek, V., Navrátil, J., Placier, K., Akinyi, E. A., Figueroa, M., Alvarez Garcia, B., Salido-Andres, N., Sanzo Perez, M.J., Alvarez Gonzalez L.I. & Rey-Garcia, M. (2016). Social Innovation in Consumer Protection in Alternative Financial Services. Deliverable 6.5 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Juntos por el empleo de los más vulnerables (2017). Extraído de: <https://juntosporelemplo.com/web/guest/quienes-somos>. Accedido en febrero de 2017.
- Kong, E. & Prior, D. (2008). An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), págs.119-128.
- Labie, M. & Mersland, R. (2011). Corporate governance challenges in microfinance. *The Handbook of Microfinance*, págs.283-300.
- Lallemand-Stempak, A., Cognat, S., André, K., Pache, A-C., Preuss, S., Navrátil, J., Špalková, D., Rey-García, M., Calvo Babio, N., Felgueiras A. (2015). Field Description in Work Integration. Part 1 of deliverable 7.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. University of Oxford, págs. 1-52.
- Pache, A. C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), págs.972-1001.
- Rey-García, M. & Felgueiras, A. (2015). Report on the selection of case studies for the field of Social Services. A deliverable of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Rey-García, M., Felgueiras, A., Bauer, A., Einarsson; T., Calo, F. & Cancellieri, G. (2016). Social innovation in social services. Filling the resource-needs gap for the most vulnerable through cross-sector partnerships and civic engagement. Deliverable 5.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Rey-Garcia, M. & Mato-Santiso, V. (2017). Business-Led Social Innovation in the Work Integration Field: The Role of Large Firms and Corporate Foundations. *Business and Management Research*, 6(1), pág. 1.
- Rey-García, M., Salido-Andrés, N., Sanzo-Pérez, M.J. & Álvarez-González, L.I. (2017). Museología para la innovación social: una experiencia de regeneración territorial en la periferia europea. *Periférica*, págs.115-131.

- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), págs. 21-48.
- Sandford, S., Cognat, A. S., Leca, B., Behrendt, C., Krlev, G., Mildenerger, G., Mato Santiso, V., Calvo Babio, N., Rey Garcia, M., Müllner, V. & Hyánek, V. (2016). Social Innovation in Work integration. Cross-Sector Partnership for Disadvantaged People. Deliverable 7.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- SOMUS (2014). The Social Museology school of thought. Extraído de: http://www.ces.uc.pt/proyectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12423. Accedido en marzo de 2017.
- Uceda-Maza, F. X. (2011). Los Servicios Sociales en España: desarrollo y articulación en los nuevos escenarios. *Documentación social*, 162, págs. 235-258.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods, SAGE publishing, Beverly Hills.

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

Álvaro Luna García

aluna@sinnergiak.org

Profesor de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Villanueva y Profesor-Tutor en la UNED, es licenciado y doctor en Sociología con el grado de Cum Laude por la Universidad del País Vasco. Posee un Master en Gestión de la Innovación y del Conocimiento y ha realizado estancias de investigación en el Departamento de Sociología y el Centro de Estudios Iberoamericanos (CILAS) de la Universidad de California, en San Diego (UCSD). Asimismo, es investigador y gestor de proyectos en Sinnergiak Social Innovation encargado de los proyectos europeos SIMPACT y Social Innovation Communities, incluidos en la convocatoria del 7º Programa Marco y H2020, respectivamente. Es también editor de la revista European Public and Social Innovation Review. Sus áreas de investigación están centradas en torno a los procesos, dinámicas e impacto de la Innovación Social, así como al estudio de las Industrias Culturales y Creativas y la Sociología Urbana, temas sobre los que ha publicado numerosos artículos.

Alfonso Unceta Satrustegi

auncenta@sinnergiak.org

Acreditado por ANECA al Cuerpo de Catedráticos de Universidad, es doctor en Sociología y Profesor Titular de Sociología de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Fruto de su tarea investigadora ha participado en más de sesenta proyectos de investigación y contratos

externos. Sus líneas prioritarias de trabajo son *Innovación Social, Gobernanza y Participación y Educación*. Ha obtenido el Premio Euskoiker de Investigación en el Área de Humanidades y CCSS, y el Premio de Investigación Jesús María Leizaola ambos en el año 2.004. Entre 2007 y 2013 ha sido Director del Master en Gestión de la Innovación y el Conocimiento. Posteriormente dirigió el Master en Innovación Social e Industrias Culturales y Creativas. Tiene una amplia experiencia en puestos de gestión. Ha sido Director de Universidades y Viceconsejero de Educación del Gobierno Vasco, Director del Departamento de Sociología 2 y Decano de la Facultad de CCSS y de la Comunicación. Desde 2011 es Director de Sinergiak-Social Innovation (UPV-EHU) centro integrado en Euskampus. Desde septiembre de 2013 es asimismo Director de Aulas de la Experiencia de Bizkaia.

RESUMEN

El presente artículo ofrece un marco de reflexión relacionado con los vínculos entre la innovación social y la innovación pública, desde los mecanismos y metodologías que las conectan en diferentes redes y modelos de gobernanza compartida para el diseño y la creación conjunta de nuevas políticas públicas. Un espacio de interacción política intermedio que involucra a actores/agentes diversos –emprendedores sociales, innovadores sociales, investigadores, funcionarios, políticos, organizaciones sociales, etc.–, y donde la *innovación social* adquiere un carácter sistémico y estructural, más próximo al escalado de nuevas soluciones sociales y a la *institucionalización* de nuevas políticas públicas desde ámbitos cercanos a la *innovación pública*.

PALABRAS CLAVE

Innovación social, innovación pública, gobernanza colaborativa, gobernanza en red, políticas públicas, co-creación, co-diseño.

ABSTRACT

The present article offers a framework to reflect on the existing links between social innovation and public sector innovation, from the perspective of the mechanisms, tools and methodologies which connect these concepts through different networks and shared governance models for the co-creation and co-design of new public policies. An intermediate space of interaction that involves diverse actors/agents –social entrepreneurs, social innovators, researchers, civil servants, politicians, policymakers, social organizations, etc.–, and where social innovation acquires a systemic and structural character, that is closer related to the scaling-up of new solutions to social problems, and the institutionalization of new public policies in areas more related to public sector innovation.

KEYWORDS

Social innovation, public sector innovation, collaborative governance, network governance, public policies, co-design, co-creation.

1. INTRODUCCIÓN

Desde que el concepto de Innovación Social comenzara a cobrar cierta relevancia a finales de la última década del pasado siglo (XX) y principios del actual (XXI), son varios los acercamientos que se han realizado para intentar delimitar los campos de su análisis y estudio académico-científicos, y conseguir definir con claridad qué entendemos por innovación social, cómo la localizamos, estudiamos, medimos y ponemos en práctica, cómo la difundimos y escalamos, la adaptamos a diferentes contextos y, quizás la pregunta más relevante de todas, ¿por qué es importante la innovación social?

La Innovación Social es importante en la medida en que nos ayuda a generar nuevo valor público y social (Mulgan, 2007, Harris & Albury, 2009, Bason, 2010). Ya en el libro editado por Juan-Luis Klein y Denis Harrison (2007), titulado *“L’innovation social: émergence et effets sur la transformation de sociétés”*, quedaban reconocidos estos dos valores atribuidos a la innovación – el público y el social–, cuando ambos autores destacaban la importancia de las formas en las que los actores sociales buscan soluciones novedosas a los problemas sociales, para responder y crear nuevos servicios en beneficio del interés común, y capaces de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. De igual modo, también reconocían (Klein & Harrison, 2007: 3-14) en sus definiciones, aquellas transformaciones que daban lugar a nuevas formas de desarrollo y gobernanza democráticas (Levesque, 2013) dentro de organizaciones y territorios, para construir nuevos sistemas de actores que acumulasen el *aprendizaje colectivo* y el *capital cognitivo* necesarios para la transformación social de sus entornos (Lawson & Lorenz, 1999; Moulaert et al., 2013).

La reflexión de estos autores construía un puente claro entre la red de actores sociales –sociedad civil y ciudadanía–, y las estructuras democráticas y los centros de decisión que posibilitan la innovación social de manera sistémica; a saber, los recursos (políticos, económicos y culturales) y los procesos de colaboración públicos y privados (redes, instituciones públicas, organizaciones sociales, empresas, etc.) que sirven de apoyo a la innovación social.

Estas dos vertientes de la innovación, nos han llevado a conectar inevitablemente a la *innovación social* con la *innovación pública*, como conceptos de por sí inseparables, ya que toda *innovación pública* representa alguna *forma de innovación social* y viceversa, la *innovación social* puede contribuir a mejorar las maneras en las que se *innova* desde lo público. De acuerdo con Michael Harris y David Albury, *“la innovación social es innovación para el bien público y social”* (Harris & Albury, 2009:16). Esta relación ha abierto todo un nuevo campo de análisis centrado en comprender cómo se conecta la *innovación social* a la *innovación pública* y de cómo ésta primera puede influir en el diseño y cambio de las *políticas públicas*.

Asimismo, una de las supuestas virtudes de las aproximaciones definidas anteriormente, se refiere a la *innovación* de la *política* y las *administraciones públicas*, es decir, los modelos de gobernanza –especialmente la *colaborativa* y en *red*– que deben responder al vacío existente entre las instituciones políticas y la ciudadanía y acortar, por lo tanto, la brecha existente

entre ambas (Torfing *et al.*, 2012; Torfing, 2016; Klijn & Koppenjan, 2016). De hecho, la gobernanza es en gran medida un mecanismo que favorece la intervención pública en la deliberación y la toma de decisiones políticas y, para ello, crea un espacio político intermedio, un conector entre los responsables políticos y la ciudadanía.

Es precisamente ese espacio político intermedio el lugar en el que se persigue hacer coincidir a un variado grupo de actores sociales, públicos y privados, con el objetivo de impulsar la cooperación y el intercambio de conocimiento en orden a la orientación o la resolución de problemas sociales. No debe por tanto ignorarse que esta movilización de actores sociales, recursos, y conocimiento no solo persigue el intercambio de ideas, sino también el logro de mejores soluciones sociales, es decir, de impulsar la *innovación social* (Levesque, 2013; Subirats, 2015; Castro & Unceta, 2015b).

El presente artículo ofrece un marco de reflexión relacionado con los vínculos entre la innovación social y la innovación pública, desde los mecanismos y metodologías que las conectan en diferentes redes y modelos de gobernanza compartida para el diseño y la creación conjunta de nuevas políticas públicas (Castro & Unceta 2015b). Un espacio de interacción política intermedio que involucra a actores/agentes diversos –emprendedores sociales, innovadores sociales, investigadores, funcionarios, políticos, organizaciones sociales, etc.–, y donde la *innovación social* adquiere un carácter sistémico y estructural, más próximo al escalado de nuevas soluciones sociales y a la *institucionalización* de nuevas prácticas y políticas públicas desde ámbitos cercanos a la *innovación pública* (Alvord, 2004; Hämäläinen & Heiskala, 2007; Garud *et al.*, 2007).

La primera parte de este artículo se centrará en discutir las perspectivas y teorías que conectan a la *innovación pública* con la *social*, abordando también su relación con los modelos de gobernanza en red y la gobernanza colaborativa. La segunda parte, se enfocará a realizar un estado del arte de los principios metodológicos y los desafíos vinculados con la *innovación pública y social*, desde la descripción de un nuevo horizonte para su análisis y comprensión.

2. LA INNOVACIÓN DEL ÁMBITO PÚBLICO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El incremento de la complejidad de los procesos inscritos en la gobernanza de nuestras instituciones públicas para tratar problemas sociales igualmente complejos (Grau *et al.*, 2010), ha sido un tema abordado recurrentemente en las dos últimas décadas, abriendo el camino a la *innovación pública* (Mulgan, 2010; Bason, 2010). Mientras que la innovación privada está relacionada con la capacidad de las organizaciones y actores para crear valor añadido dentro del ámbito privado, la innovación pública está asociada con la creación de valor público en diferentes áreas de las políticas públicas, los servicios, las infraestructuras, la gestión pública, etc. (Moore, 1995; Torfing, 2016).

Según Geof Mulgan (2007), *“la innovación pública se centra en el desarrollo de ideas que funcionan a la hora de crear valor público. Estas ideas deben ser novedosas (antes que simples mejoras), deben ser aplicadas y asimiladas (en lugar de ser simplemente buenas ideas); y deben ser útiles”* (Mulgan, 2007: 6).

Christian Bason (2010), define la *innovación pública* como *“el proceso de creación de nuevas ideas para transformarlas en valor social. Se relaciona con cómo los políticos, los líderes públicos, y los empleados visualizan un nuevo estado del mundo y lo convierten en real. El concepto de innovación, por tanto, se centra en averiguar si una organización es capaz de generar y seleccionar las mejores ideas posibles para implementarlas de forma efectiva, y asegurar su valor creativo* (Bason, 2010:34).

A este respecto, es necesario distinguir entre la *innovación pública* como *innovación de la política* y la *innovación pública* como *innovación de las administraciones públicas*. La primera iría referida a la innovación de los procesos y maneras de representación y toma de decisiones políticas; mientras que la segunda, se relacionaría con las formas de gestión y prestación de servicios de las administraciones públicas desde su rol de actor, provisor –de recursos económicos, políticos y sociales– y responsable del diseño de nuevas políticas públicas. Esta segunda perspectiva estaría más relacionada con la *nueva gestión de lo público* –*new public management*– y con la gobernanza de los servicios públicos (Dunleavy & Hood, 1994; Lane, 2000; Meuleman, 2008)

De esta manera, la *innovación pública* se convierte en una expresión de la *innovación social*, dando lugar a un único ecosistema marcado por el objetivo de buscar beneficios sociales e institucionales comunes, en diferentes niveles de gobierno –local, regional, Estatal–, (Morata, 2004) y a través de la participación de actores diversos –políticos, administrativos y sociales–.

Dicho en otros términos, es legítimo y deseable perseguir que los modelos de gobernanza no atiendan solamente a cuestiones de proceso sino que también tengan como objetivo irrenunciable la obtención de mejores resultados (Castro & Unceta, 2015b). Así, en términos de proceso, la intención explícita de los modelos de gobernanza sería implicar a un número cada vez mayor y más diverso de actores sociales en la deliberación y/o en la toma de decisiones políticas. Pero, en términos de resultados, los modelos de gobernanza deberían ir más allá de lo que se ha denominado el *“experimentalismo democrático”* (Dorf y Sabel, 1998), y ser también capaces de generar resultados políticos relevantes, efectivos y aplicables.

2.1. Las redes de gobernanza colaborativa

El camino para la creación de nuevas soluciones a los problemas y necesidades de la ciudadanía descansa sobre la capacidad para acercarse a este desafío de forma colaborativa y participativa, involucrando a las personas. La adquisición de valor público y social depende del grado de apertura de los gobiernos y su capacidad para interactuar con actores diversos –innovadores sociales, emprendedores sociales, organizaciones del tercer sector, usuarios de servicios, el sector privado, etc.–.

En este contexto, la gobernanza en red y de carácter colaborativo se convierten en un espacio de interacción mutua desde el que poder responder a la complejidad política y social (Sorensen & Torfing, 2005, 2009; Klijn, 2008). De acuerdo con Jacob Torfing, este paradigma puede ayudarnos a comprender por qué y de qué manera colaboran, interactúan y aprenden los diferentes actores sociales y políticos, y de cómo esos procesos de aprendizaje se enmarcan en discursos concretos que condicionan y que influyen la actividad de las instituciones (Torfing, 2016: 14).

Las redes de gobernanza colaborativa se definen como *“patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores mutuamente dependientes, agrupados entorno a la solución de un problema o programa político y/o una serie de recursos, y que se conectan, son sostenidas y transformadas a través de una serie de interacciones”* (Klijn & Koopperian, 2016: 21). Estas redes encaran conjuntamente el complejo proceso de tomar decisiones en distintos niveles administrativos y de gobierno –supranacional, estatal, regional y local–, dentro del mismo país o en países diversos, compartiendo información y conocimientos para buscar soluciones innovadoras a problemas sociales, políticos y económicos complejos.

A nivel internacional podemos encontrar algunos ejemplos de estas redes en Australia –*Australian Public Sector Innovation Network*–, o en Estados Unidos –*Government Innovators Network*–. Existen también otros ejemplos a nivel internacional y europeo que muestran como se puede desde la *innovación social* y otras perspectivas, mejorar el alcance, el acceso y la calidad de los servicios públicos desde el intercambio de conocimientos, herramientas, buenas prácticas y metodologías para la innovación pública. Algunos de estos ejemplos fueron difundidos por Puttick *et al.*, (2014), en un informe titulado *I-teams*, en el que se aborda el análisis de veinte agencias innovadoras a nivel internacional. A continuación mencionamos algunos de estos ejemplos y otros igualmente importantes:

- El Observatorio de la OCDE para la Innovación del Sector Público (**Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)**). <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/>
- La Red Europea de Administración Pública (**European Public Administration Network (EUPAN)**). <http://www.eupan.eu/>
- **Design for Europe**. <http://www.designforeurope.eu/>
- **My Society** (Reino Unido). <https://www.mysociety.org>
- **Governance International** (Reino Unido). <http://www.govint.org>
- **Red Social de Administración Pública- Novagob** (España). <https://novagob.org/>
- **Instituto Nacional de Administración Pública-INAP** (España). <https://inap.es>
- **Kennisland** (Holanda). <https://www.kl.nl>
- **La 27e Region** (Francia). <https://www.la27eregion.fr>
- **MindLab** (Dinamarca). <https://mind-lab.dk/en/>

La relación entre los diferentes integrantes que componen estas redes de gobernanza colaborativa y su conexión con la innovación pública y social, descansa en su capacidad para involucrar a diferentes actores y agentes desde estructuras de participación horizontal. Precisamente, el vínculo entre estos dos tipos de innovación se construye desde formas de participación de abajo-arriba (bottom-up), (Arenilla & García Vegas, 2015) involucrando al usuario final de los servicios públicos (ciudadanía) y a actores/agentes con el nivel de conocimiento experto suficiente para incidir positivamente en el co-diseño y co-creación de las políticas públicas (Bason, 2010; Zurbriggen & Lago, 2014). En este contexto, tanto las organizaciones del Tercer Sector, como los emprendedores y/o innovadores sociales, pueden contribuir a la mejora de estas políticas, incrementando el impacto de sus actuaciones y posibilitando la institucionalización de nuevas estrategias para el tratamiento de los problemas y necesidades sociales desde “lo público” (Hämäläinen & Heiskala, 2007; Garud *et al.*, 2007).

Desde un punto de vista organizacional, estas aproximaciones a la innovación pública han estado influenciadas por dos planteamientos enfrentados: por un lado, que la construcción de cualquier tipo de red dentro del sector público debe configurarse de forma jerárquica (top-down) integrando tan sólo a los funcionarios, los políticos y el conocimiento experto (equipos de asesores); y por otro lado, que la incorporación y participación de la ciudadanía o del “usuario” (Von Hippel, 2005) final de los servicios en el desarrollo de cualquier innovación en las políticas públicas, es determinante para la mejora efectiva y exitosa de cualquier servicio público.

En este sentido, parecería que la responsabilidad de cualquier nueva reforma o mejora en estas políticas residiría en el usuario de los servicios, es decir, en el ciudadano de a pie o en las organizaciones dedicadas a “lo social” (Subirats, 2015). No siendo partidarios de que se produzcan estas interpretaciones, consideramos ambas perspectivas –top down/bottom-up– igualmente importantes. A saber, que cualquier aproximación a una innovación de índole pública debe recaer sobre aquellos que ostentan el poder para poder cambiarla o transformarla –cargos políticos, funcionarios–, pero que este proceso de innovación debe contar con la participación y la pericia de aquellos mejor preparados y conectados con el problema que se quiere resolver.

Siguiendo a Christian Bason, *“los gobiernos reconocen cada vez más el rol de la innovación social”* (...) *“este interés es un signo de que las organizaciones no gubernamentales o el Tercer Sector juegan un papel determinante en la sociedad”* (...) *“Los gobiernos que colaboran eficientemente con los innovadores sociales obtienen de muchas maneras los mismos incentivos que cuando colaboran con las empresas, pero también obtienen incentivos distintos en algunos aspectos. Ya que las organizaciones del Tercer Sector anteponen los valores y la normatividad en la que se basan su actividad, a la maximización de beneficios; ostentan, por tanto, un potencial adicional y también dificultades distintas de las de las empresas”* (Bason, 2010: 97).

Las organizaciones del Tercer Sector, los emprendedores y los innovadores sociales, pueden adquirir diferentes perspectivas y un conocimiento más profundo de la naturaleza y los factores contextuales de los problemas sociales debido a que se enfrentan a estos problemas en

su actividad diaria, y según Bason, se guían por intereses distintos y reglas que no dependen de los condicionamientos burocráticos tradicionales (Bason, 2010; Cartensen & Bason, 2012). Estas ventajas contribuyen en gran medida a los procesos de co-creación y co-diseño de las políticas públicas desde una visión más clara y enfocada con la naturaleza contextual de los problemas sociales y sus posibles soluciones.

Por lo tanto, la aplicación de la innovación pública y social debe concebirse desde una perspectiva compartida con la sociedad civil (ciudadanía, organizaciones, emprendedores e innovadores sociales) para trasladar sus *inputs* –de abajo-arriba– y la responsabilidad de las instituciones y administraciones públicas para, desde la utilización de perspectivas participativas y colaborativas, producir y difundir los resultados necesarios –*outputs*–, de arriba-abajo. De este modo, consideramos muy apropiado el concepto de “*política en red*” –“*network polity*”– utilizado por Chris Ansell (2000) en referencia a las estrategias de extensión de la herramientas democráticas, a través de redes de actores interorganizacionales e intergubernamentales conectados para la implementación de acciones políticas estratégicas desde el intercambio de mecanismos y herramientas de colaboración.

3. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA Y SOCIAL

En el presente apartado nos centramos en algunos de los principios metodológicos para la innovación pública y social. La difusión de estos instrumentos puede ser muy valiosa tanto para la difusión de la innovación social desde incentivos públicos, como para la participación y la contribución de los “innovadores sociales” en los procesos de diseño, deliberación y gestión de las políticas públicas.

De acuerdo con el informe de la OCDE *The Innovation Imperative in the Public Sector* (2015), los desafíos a los que se enfrentan nuestras sociedades son interdependientes y afectan a sectores y niveles del sector público distintos, de forma que la búsqueda de soluciones unilaterales para resolverlos de forma efectiva es insuficiente, siendo la colaboración un elemento central. Para ello, el presente informe hace una llamada a la acción desde una aproximación sistémica vinculada a las personas, al uso que hacen de la información, a las formas en las que colaboran y a los marcos legales que delimitan su actividad (OCDE, 2015: 15).

Desde este planteamiento, son cuatro las líneas o principios para la acción promulgados por la OCDE (OCDE, 2015:15):

En primer lugar, *las personas importan*. Para ello, los gobiernos deben hacer un esfuerzo por invertir en la mejora de las capacidades de los funcionarios públicos, a través de la creación de una cultura compartida, basada en nuevas competencias laborales y programas formativos que aseguren un tratamiento responsable y competente de los problemas sociales y los resultados que se desean obtener de cara a la ciudadanía.

En segundo lugar, la *libre difusión de conocimiento e información* dentro del sector público, entre sus departamentos y distintos niveles organizativos, es fundamental para responder creativamente a los desafíos de nuestro tiempo. Los conocimientos deben ser adecuadamente integrados en los procesos de toma de decisiones para saber qué acciones los han motivado y qué se ha aprendido durante el trayecto.

En tercer lugar, sólo *trabajando conjuntamente* se pueden resolver los problemas. Para ello los gobiernos deben ser capaces de fomentar la colaboración publico-privada con la sociedad civil, la academia y las empresas. La creación de estructuras organizativas horizontales, más abiertas, multidisciplinarias y mejor conectadas, es fundamental para asegurar una adecuada colaboración dentro y fuera de los gobiernos, desde nuevas herramientas y recursos que apuesten por la experimentación y formas más innovadoras de atender y resolver las problemáticas sociales.

En cuarto y último lugar, deben crearse *marcos legales y reglamentarios de refuerzo*, buscando un equilibrio entre la reducción de riesgos, la protección de los recursos y la capacidad para innovar. Los modelos de control excesivamente rígidos pueden minar la creatividad y la innovación, mientras que reglamentos y procesos legales excesivamente blandos, recaen en una mayor dificultad para la rendición de cuentas y un adecuado control de los procesos organizativos.

En términos parecidos a los definidos por la OCDE, el NESTA, en el marco del proyecto H2020 *Social Innovation Communities* del que Sinnergiak Social Innovation es partícipe, establece siete principios desde los cuales la innovación social puede contribuir a la creación y el diseño de las políticas públicas –*7 principles of socially innovative policymaking*–, (Reynolds & Gabriel, 2016), basados en las siguientes premisas:

1. **Debe enfocarse a resolver problemas concretos:** Las perspectivas, herramientas y formas de colaboración deben enfocarse a resolver problemas sociales específicos y correctamente delimitados.
2. **Apertura:** Estas estrategias deben estar abiertas a nuevas visiones y herramientas metodológicas, y por tanto, a nuevos conocimientos y distintas aproximaciones al mismo problema.
3. **Centrado en las personas:** A menudo, el desarrollo de las políticas públicas se centra más en los procesos administrativos y la obtención de resultados cortoplacistas que en dar respuesta a las necesidades reales de la ciudadanía, por lo que es fundamental que se enfoquen a las personas.
4. **Colaboración/co-diseño:** No basta con realizar iniciativas de consulta y participación ciudadanas, se debe involucrar a los ciudadanos directamente en el proceso de deliberación, co-diseño y co-creación de las políticas.
5. **Experimentación y resultados:** Debe estar orientada a los resultados siendo capaz de identificar qué funciona y qué no. Para ello, la experimentación y el diseño de proyectos piloto pueden contribuir a tomar mejores decisiones y a evaluar mejor los resultados obtenidos.

6. **Iteración:** La innovación social de las políticas públicas debe ser capaz de adoptar soluciones que puedan ser redefinidas y revisitadas fácilmente durante las distintas etapas de su implementación, y, por tanto, es conveniente establecer canales de comunicación directa con los usuarios de los servicios facilitando su valoración en periodos establecidos para tal efecto.
7. **Conectar y escalar:** Los resultados buscados u obtenidos han de poder escalarse, replicarse, y adaptarse a diferentes contextos, garantizando su sostenibilidad y su difusión al máximo número de personas posibles. En este proceso, es conveniente buscar sinergias con aquellos que trabajan sobre problemas y contextos sociales similares o que se ven afectados por circunstancias parecidas.

Aunque las ideas y principios descritos anteriormente puedan resultar más que evidentes, nos sirven para sintetizar y simplificar de forma muy clara de qué maneras puede vincularse la innovación social con la innovación pública. Las metodologías y herramientas disponibles para la innovación pública son fundamentalmente de carácter cualitativo e incluyen (Bekkers *et al*, 2011; Comisión Europea, 2013):

- Entrevistas en profundidad con los usuarios de los servicios.
- Talleres y sesiones interactivas en las se comparten distintas ideas orientadas al mapeo de un determinado problema o necesidad social y al co-diseño y la co-producción de sus distintas soluciones –*design thinking, world café, etc.*–. En estas sesiones participan actores, agentes e instituciones diversas procedentes de disciplinas y contextos diferentes –investigadores, ciudadanía, ONGs, instituciones públicas, funcionarios, emprendedores sociales, etc.–.
- Observación participante y estudios etnográficos.
- Laboratorios interactivos con funcionarios públicos para definir necesidades sociales y acciones concretas.

A la luz de los principios y metodologías descritos anteriormente, la innovación pública podría clasificarse y manifestarse a través de diferentes tipos y/o entornos de innovación para su aplicación. Según Jacon Torfing (2016), podemos dividir estas aproximaciones en tres ámbitos diferenciados (Torfing, 2016:37):

En primer lugar, distinguiríamos las innovaciones realizadas en los *servicios* las cuales podrían incluir, por ejemplo, nuevos programas formativos de ayuda a los desempleados, el desarrollo de servicios a través de plataformas digitales y tecnológicas, difusión y escalado de buenas prácticas, medidas para la contratación pública desde nuevos marcos legales que favorezcan los procesos de gestión de las administraciones y servicios públicos.

En segundo lugar, habría que delimitar aquellas innovaciones que tienen que ver con los aspectos *organizativos*. Éste tipo de innovaciones estarían enfocadas al diseño de nuevas formas de organización pública más flexibles y menos burocratizadas y podrían estar basadas

en la creación de estructuras más horizontales y agencias de gestión intermedias. Podrían incluir también estructuras para el empoderamiento de los gobiernos locales, nuevas metodologías de co-creación y participación ciudadanas, etc.

En tercer y último lugar, estarían las innovaciones relativas a la *política* ligadas al diseño de nuevos objetivos, aproximaciones y herramientas de evaluación de las políticas en diferentes ámbitos estratégicos: envejecimiento activo, sanidad, impacto, aprendizaje institucional, etc.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES FUTURAS

La innovación social y la innovación pública se relacionan con la creación y el desarrollo de mecanismos de colaboración capaces de aportar soluciones novedosas a problemas sociales concretos, a través de la participación y el compromiso de actores y agentes diversos para la generación de valor público y social. Esta perspectiva vinculada a la innovación colaborativa puede materializarse en el diseño e implementación de nuevas políticas públicas y formas de organización y gestión, nuevos servicios, y marcos legislativos.

Sin embargo, la influencia de la innovación social en la innovación pública sigue siendo un ámbito lleno de incógnitas y posibilidades múltiples. Las soluciones y aproximaciones que puedan responder de forma eficiente, efectiva y transparente al conjunto de necesidades sociales de la ciudadanía, asegurando la creación de valor público y social, y la institucionalización de culturas y prácticas innovadoras, son complejas y tienen un largo camino por recorrer.

La complejidad de los procesos ligados a la innovación social y sus intangibles, unido a la idiosincrasia de los contextos históricos, la cultura y los factores socioeconómicos que la influyen en diferentes países y regiones, constituye un importante desafío a la hora de difundir, replicar y escalar buenas prácticas y aplicar nuevos modelos de gobernanza al ámbito público. En palabras de la Comisión Europea, *“el camino hacia el siguiente modelo de gobernanza público no es claro: en primer lugar, no sabemos exactamente qué formas adoptará este modelo, dada la diversidad de contextos nacionales, económicos y sociales existentes. En segundo lugar, no sabemos qué debemos hacer para llegar a este estadio. La primera es una cuestión de saber qué supone un modelo de gobernanza “social” en la práctica; y la segunda es una cuestión de saber cómo orquestar el proceso de innovación en sí mismo* (Comisión Europea, 2013:31).

A este problema inicial, la Comisión Europea añade el desafío de cómo combinar la obligación legal de los gobiernos para garantizar la estandarización de servicios igualitarios a ciudadanos con necesidades diferentes. En este sentido, la adaptación de los servicios a las necesidades particulares de la ciudadanía es cada vez más compleja.

Otro factor relevante se relaciona con la incapacidad para adaptar diferentes marcos legales y reglamentarios a los diferentes contextos y niveles gubernamentales y administrativos, con lo que la capacidad para experimentar e innovar en estos ámbitos es limitada y constituye una importante barrera a la innovación pública. Asimismo, la agenda pública para financiar e invertir en innovación social sigue siendo ajustada y dependiente de los presupuestos departamentales, y son pocas las agencias de inversión privadas interesadas en el desarrollo de innovaciones y proyectos en estos ámbitos. Algunas de las preguntas que podrían formularse a este respecto se relacionan con los factores que influyen en la resistencia al cambio organizacional de nuestras administraciones públicas y cómo hacemos la innovación pública sostenible dentro de estas organizaciones.

Por último, también encontramos dificultades a la hora de monitorizar la actividad y el impacto de la innovación pública y social, siendo incapaces de determinar con claridad cuál es su influencia sobre el diseño de las propias políticas y cuáles son los indicadores socioeconómicos más idóneos para medirla. Quizás sea esta una de las incógnitas más relevantes a dilucidar: cómo determinamos la evaluación de las diferentes iniciativas del sector público y cómo medimos el impacto de la innovación social dentro y fuera de las lógicas público-institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVORD, S., BROWN, D. & LETTS, C. (2004), "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", *The Journal of Applied Behavioural Science*, 40: 260-282.
- ANSELL, C. (2000), "The Networked Polity: Regional Development in Western Europe", *Governance: An international Journal in Policy and Administration*, 13: 303-333.
- ARENILLA, M. & GARCÍA-VEGAS, R. (2015), *Innovación social: claves y casos*, Cosello Social Universidad de Coruña, A Coruña.
- BASON, C. (2010), *Leading Public Sector Innovation. Co creating for a better society*, Policy Press, Bristol.
- BEKKERS, V., EDELENBOS, J. & STEIJN, B. (eds.) (2011), *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*, Palgrave Macmillian, London
- CARTENSEN, H. V. & BASON, C. (2012), "Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?", *The Public Sector Innovation Journal*, 17: 2-25.
- CASTRO, J. & UNCETA, A. (2013), "Sistemas localizados de conocimiento: lecciones para la innovación social", in: VILLAFANE, J. (ed.) *Informe anual 2013. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid.
- CASTRO, J. & UNCETA, A. (2015a), "Capacidad de absorción de conocimiento e innovación social", in: ARENILLA, M. & GARCÍA-VEGAS, R. (eds.) *Innovación social: claves y casos*, Cosello Social Universidad de Coruña, A Crouña.
- CASTRO, J. & UNCETA, A. (2015b), "Les modes d'innovation sociale et gouvernance", in: KLEIN, J. L., CAMUS, A., JETTÉ, C., CHAMPAGNE, C. & ROY, M. (eds.) *La Transformation Sociale par L'innovation Sociale*, Presses de l'Universite du Quebec, Quebec.
- CAULIER-GRICE, J., MURRAY, R. & MULGAN, G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, Young Foundation/NESTA, London.
- DORF, M. C. & SABEL, C. F. (1998), "A constitution of democratic experimentation", *Cornell Law Faculty Publications*, Paper 120.
- DUNLEAVY, P. & HOOD, C. (1994), "From old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, 14: 9-16.
- EUROPEAN, C. (2013), *Powering European Public Sector Innovation: Towards a new architecture*, European Commission, Luxembourg.
- GRAU, M., IÑIGUEZ RUEDA, L. & SUBIRATS, J. (2010), "La perspectiva sociotécnica en el análisis de políticas públicas", *Psicología Política*, 41: 61-80.
- HÄMÄLÄINEN, T. J. & HEISKALA, R. (eds.) (2007), *Social Innovations, Institutional Change, and*

Economic Performance, Edward Elgar, Cheltenham

- HARRIS, M. & ALBURY, D. (2009), *The Innovation Imperative*, NESTA, London.
- KLEIN, J.-L. & HARRISON, D. (eds.) (2007), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation sociale*, Presses de l'Université du Québec, Québec
- KLIJN, E.-H. (2008), "Governance and Governance Networks in Europe. An assesment of ten years of research on the theme", *Public Management Review*, 10: 505-525.
- KLIJN, E.-H. & KOPPENJAN, J. (2016), *Governance Networks in the Public Sector*, Routledge, London & NY.
- LANE, J. E. (2000), *New Public Management*, Routledge, London/NY.
- LAWSON, C. & LORENZ, E. (1999), "Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity", *Regional Studies*, 33: 305-317.
- LEVESQUE, B. (2013), "Social Innovation in governance and public management systems: towards a new paradigm", in: MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. & HAMDOCH, A. (eds.) *The International Handbook of Social Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- MEULEMAN, L. (2008), *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks, and Markets*, Springer, London.
- MOORE, M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government* Harvard University Press, Cambridge.
- MORATA, F. (ed.) (2004), *Gobernanza multinivel en la UE*, Tirant lo Blanch, Valencia
- MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. & HAMDOCH, A. (eds.) (2013), *The International Handbook of Social Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham
- MULGAN, G. (2007), *Ready or not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, NESTA, London.
- OECD (2015), *The Innovation Imperative in the Public Sector. Setting an agenda for action*, OECD Publishing, Paris.
- PUTTICK, R., BAECK, P. & COLLIGAN, P. (2014), *I teams. The teams and funds making innovation happen around the world*, NESTA, London.
- REYNOLDS, S. & GABRIEL, M. 2016. *The 7 principles of socially innovative policymaking* [Online]. London: Siceurope. Available: <https://www.siceurope.eu/policy-portal/seven-principles-socially-innovative-policymaking> [Accessed 9 de Marzo 2016].
- SORENSEN, E. & TORFING, J. (2005), "The democratic anchorage of Governance Networks", *Scandinavian political studies*, 28: 195-218.
- SORENSEN, E. & TORFING, J. (2009), "Making governance networks effective and democratic through metagovernance", *Public Administration*, 87: 234-258.

- SUBIRATS, J. (2015), "Políticas urbanas e innovación social. Entre la co-producción y la nueva institucionalidad. Criterios de significatividad", in: SUBIRATS, J. & BERNARDOS, A. (eds.) *Innovación Social y Políticas Urbanas en España*, Icaria, Barcelona.
- SUBIRATS, J. & BERNARDOS, A. (eds.) (2015), *Innovación Social y Políticas Urbanas en España*, Icaria, Barcelona
- TORFING, J. (2016), *Collaborative Innovation in the Public Sector*, Georgetown University Press, Washington, DC.
- TORFING, J., PETERS, G., PIERRE, J. & SORENSEN, E. (2012), *Interactive Governance: Advancing the paradigm*, Oxford University Press, New York.
- VON HIPPEL, E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Boston.
- VOORBERG, W. H., BEKKERS, V. J. & TUMMERS, L. G. (2014), "A Systemic Review of Co-creation and Co-production: Embarking on the SI Journey", *Public Management Review*, 17: 1333-1357.
- ZURBRIGGEN, C. & LAGO, M. G. (2014), "Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas", *Revista de Gestión Pública*, 3: 329-361.



Panorama

Nuevas tendencias de la innovación social

Gorka Espiau Idoiaga

gorka.espiau@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

Como 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

As 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”¹, 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 público².

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 década³ 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 2017⁴). 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-

¹ 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

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

³ Social Innovation Exchange Wayfinder.

⁴ 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

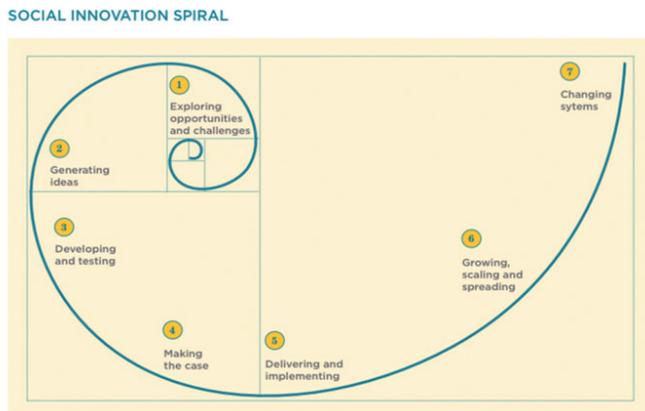
Desde la publicación del “Libro Abierto de la Innovación Social”, la mayoría de entidades y proyectos relacionados con este campo han adoptado una Teoría de Cambio vinculado a la “Espiral de la Innovación Social” que se presenta en el Gráfico 1. Una teoría de cambio presenta el análisis de una situación/reto 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 (...)”⁵

Según esta espiral, las innovaciones sociales se desarrollan en un proceso de 7 pasos que incluye (1) la exploración de oportunidades y retos⁶, (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.

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

⁶ 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 retos⁷ 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 etnografía⁸) con la información cuantitativa que generan las nuevas herramientas digitales y el *Big Data*⁹. 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.

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

⁸ 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.

⁹ "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 expertos¹⁰ aunque incorporen elementos de consulta ciudadana. Los hackathons¹¹, wikis¹² 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

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

¹¹ 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.

¹² 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 tecnológico¹³ 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”¹⁴, “living labs” (laboratorios vivientes) o “prize challenges”¹⁵. 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 ¹⁶ 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 ¹⁷. 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

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

¹⁴ “Laboratories For Social Change” Hassan, Z. Change Lab. 2007

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

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

¹⁷ Evaluating Social Innovation. Hallie Preskill and Tanya Beer. 2012. Center For Evaluation Innovation

predominante ¹⁸, 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 ¹⁹ 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.

¹⁸ https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale

https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_it_big-web.pdf

https://sites.insead.edu/social_entrepreneurship/research_resources/ScalingUpSocialInnovations.cfm

http://tamarackcci.ca/files/scalingout_nov27a_av_brandedbleed.pdf

¹⁹ 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 región²⁰. 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.

²⁰ “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

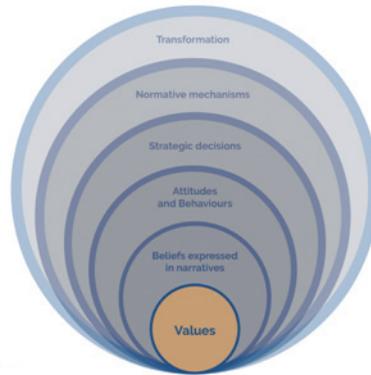
Los procesos de transformación e innovación social que se desarrollan a nivel territorial (MANG, REED, 2012) y que tienen un objetivo de cambio sistémico presentan una serie de indicadores cuantitativos (PIB per capita, niveles educativos, esperanza de vida, distribución de la riqueza, etc.) y cualitativos 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 contexto²¹, 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.

²¹ 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 cambio²². 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-

²² 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 comunitaria²³” 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 ²⁴). 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 ²⁵. Es evidente que existen muchos elementos estructurales que condicionan la evolución de una ciudad o barrio, pero

²³ Interface d'ecoute. www.ecoutermontreal.org

²⁴ 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.

²⁵ “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 Sheffield²⁶. 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)

²⁶ "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 interconectadas.

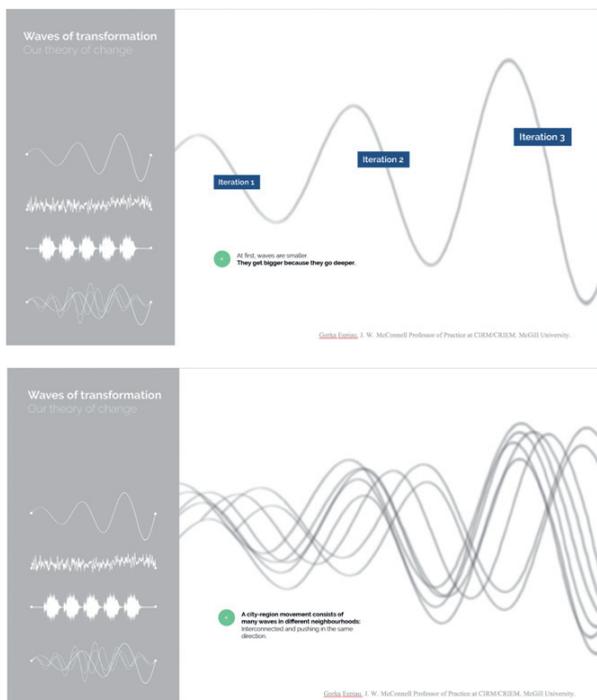
Como vemos en el Gráfico 3, los procesos de innovación social que aplican un enfoque de movimiento social dedican la primera fase de actuación a conocer la dimensión cultural del área temática o geográfica para poder co-crear, prototipar y escalar con mejores resultados. Este trabajo puede hacerse a 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 2017²⁷). 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 específica²⁸.

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

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

²⁸ “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 Leeds²⁹, 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-

²⁹ “A story of Leeds. Changing the world everyday”. Amplify Leeds. 2015

dragón, pero también en determinados barrios de la ciudad de Leeds, Boston³⁰, 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 colectivo³¹. 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 alternativos³².

³⁰ “Parkdale Community Economic Development Planning Project”. 2016

³¹ Kaos Pilot, Team Academy Finland y Mondragon Team Academy, entre otros.

³² “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 estructurales³³: (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.

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

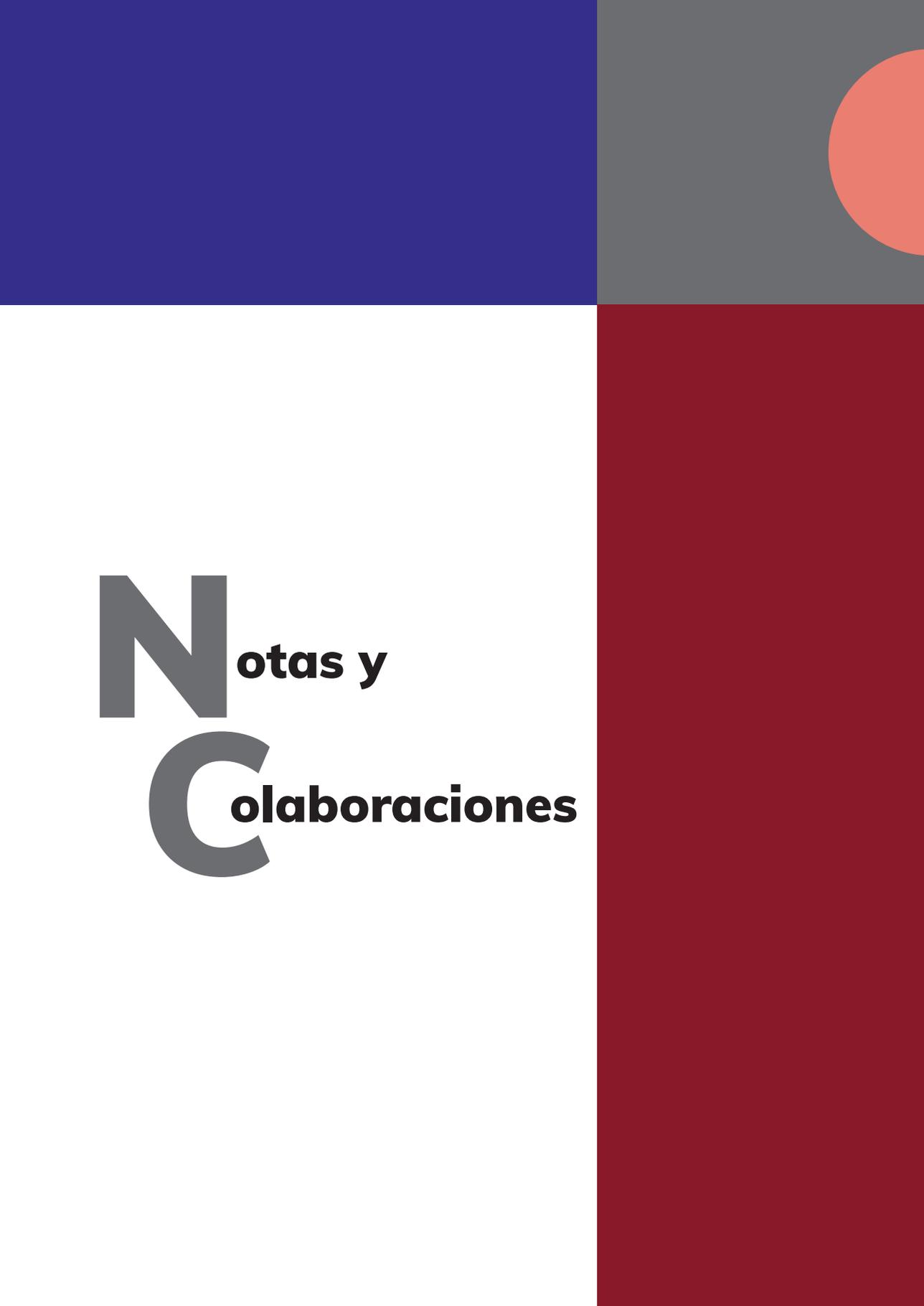
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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
- 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
- GOTTLIEB, Hildy, 2015, "Building Movements, Not Organizations", Stanford Social Innovation Review: 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
- HATTAWAY, Doug; GENESKE, Jay, 2014, "Digital Storytelling for Social Impact", Stanford Social Innovation Review: 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
- 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
- KAMIZAKI, Kani, 2016, "Parkdale Community Economic Development Planning Project": 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
- 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
- WOODCRAFT, Safron; BACON, Nicola, 2013 "Innovating places: a new role for "Place difference". Social Frontiers. The next edge of social innovation research. London



Notas y
Colaboraciones

Laboratorios de innovación en financiadores de innovación para el desarrollo

Xoan Fernández

Ejecutivo principal de Innovación Social de la Corporación Andina de Fomento (CAF)

xoan.fernandez.garcia@gmail.com

Los laboratorios de innovación en financiadores de desarrollo son una tendencia creciente en el mundo de la cooperación al desarrollo. Este artículo describe sus principales características, las razones que han propiciado su surgimiento y algunas de sus características comunes. El artículo sugiere que es demasiado temprano para dilucidar si se trata de una moda en el sector o una tendencia a largo plazo.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años han proliferado los laboratorios de innovación entre diversos actores clave de la cooperación al desarrollo. Estos laboratorios han sido descritos por Bloom and Faulkner (2015) como espacios físicos o virtuales de apoyo a la innovación. Grandes donantes privados como la Fundación Rockefeller, agencias de cooperación al desarrollo como USAID y entidades pertenecientes a las Naciones Unidas como UNICEF, PNUD o UNHCR, por citar algunos conjuntos, han creado o promovido espacios de este tipo con el fin de contar con espacios seguros para desarrollar innovaciones que permitan un mejor cumplimiento de su misión.

El objetivo de este artículo es describir de manera no exhaustiva las características principales de estos laboratorios y ofrecer algunas claves para entender las razones para el surgimiento de estos laboratorios de innovación así como sus principales características. Este trabajo se

basa en mi propia tesis de master realizada en la Universidad de Sussex: *How the Innovation Principles of the Innovation Labs of aid for development institutions frame its activity and with what implications?* (Fernandez-Garcia, 2016). Gran parte de la información obtenida en dicha investigación se basa en el estudio de documentos publicados por algunos de estos laboratorios, particularmente por los estudiados en profundidad en mi tesis (UNICEF, PNUD y USAID), así como en entrevistas personales con sus responsables.

2. EL SURGIMIENTO DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN

Los laboratorios de innovación (LI a partir de ahora) son plataformas que facilitan la innovación y fomentan la colaboración entre múltiples actores alrededor de problemas de alta complejidad y difícil solución (Carstensen & Bason, 2012; Torjman, 2012; Westley, Goebey, & Robinson, 2012). Aunque existe una fuerte heterogeneidad entre los diferentes LI, algunas características comunes apuntadas por (Kieboom, 2014, p. 14; Westley et al., 2012, p. 9), (Williamson, 2015, p. 3) o (Tonurist, Kattel, Lember, & others, 2015) son:

- El uso de prototipos para desarrollar experimentaciones rápidas
- Su intención de mejorar o desafiar sistemas
- Su búsqueda de nuevas metodologías de cambio social (pej. Human center design)
- Su interdisciplinariedad
- Su relativa autonomía dentro de sus propias organizaciones
- El uso de técnicas como análisis y minería de datos, human center design o el apoyo en redes sociales.

Su surgimiento tiene que ver mucho con la insatisfacción con las metodologías empleadas de manera tradicional por las grandes organizaciones como las agencias públicas o los grandes donantes de cooperación internacional. Estas diferencias son resumidas por (Torjman, 2012):

Organización tradicional	Laboratorio
Jerárquico	Colectivo
Estático	Dinámico
Individualista (centrado en expertos)	Multidisciplinar
Averso al riesgo	Abierto al fracaso
Orientado a operaciones	Orientado a sistemas
Dirigido por Mercado/entorno	Centrado en el usuario
Basado en productos	Basado en cambios sociales
Lineal	Interactivo
Éxito predefinido	Éxito condicionado

Tabla 1. Adaptado de (Torjman, 2012)

Diversas organizaciones públicas y privadas han promovido el desarrollo de este tipo de laboratorios promovidos por alcaldías, gobiernos, universidades o grandes fundaciones (Tonurist et al., 2015). Hassan, 2007; Kieboom, 2014; Tiesinga & Berkhout, 2014 apuntan al cansancio y la insatisfacción con los enfoques tradicionales como la principal razón para la adopción de este nuevo enfoque. El mundo de la cooperación al desarrollo no es ajeno a dicha insatisfacción con fuertes críticas a su modus operandi habitual caracterizado por muchos de los elementos apuntados en la Taxonomía de Torjman como la poca capacidad de decisión del beneficiario en los programas o la planeación a partir de objetivos determinados a priori por expertos (Easterly, 2015; Escobar, 2001; Li, 2007; Mosse, 2013)

3. EL DESARROLLO EN UN MOMENTO DE CAMBIO

Eyben, 2014 describe la cooperación al desarrollo como “un paradigma de cincuenta años de antigüedad de intervenciones planeadas en ‘países en desarrollo’”. Central en este paradigma son las instituciones multilaterales como las agencias de Naciones Unidas o los bancos de desarrollo como el Banco Mundial. Estas organizaciones operan bajo contextos de constante cambio político, alta incertidumbre y problemas de extrema complejidad (Eyben, 2014).

Siguiendo a (Alonso, 2015, p. 1), el mundo de la cooperación al desarrollo se encuentra en un momento de transición con marcadas diferencias respecto a paradigmas pasados.

Mundo anterior	Mundo Actual
Un mundo marcado por la división Norte-Sur	Niveles de heterogeneidad en el mundo en desarrollo han aumentado considerablemente
Descolonización en un mundo bipolar	Multipolaridad: nuevos poderes han emergido en el mundo en desarrollo
Un mundo fragmentado: desarrollo es una tarea de cada nación	Interdependencia entre países: se amplía el espacio para la existencia de bienes públicos internacionales
Los pobres viven en países pobres	Gente pobre vs. Países pobres
Los pobres viven en zonas rurales	La mayoría de la población es urbana
Altos niveles de analfabetismo	Mayores niveles de alfabetización y alta participación de los ciudadanos en problemas colectivos
Crecimiento económico como motor del desarrollo (teoría de la modernización)	Desarrollo en un contexto de restricciones severas (sostenibilidad)

Tabla 2. Basado en Alonso (2015)

Para Alonso, 2016, a partir de Corbridge, 2007, el nuevo paradigma rompe dos principios: el de diferencia (los países en desarrollo son una realidad específica diferente a la de los países en desarrollo), y el principio de similitud (los países en desarrollo pueden converger con los desarrollados siguiendo sus mismas políticas). Este cambio es ejemplificado en el paso desde las Metas de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que reconoce la necesidad de que todos los países se comprometan con metas universales y que la consecución de dichas metas se consiga a través de un proceso de diálogo e interacción para la resolución de problemas de extrema complejidad. Los LI, como hemos descrito anteriormente, parecen obedecer a esa lógica de participación alrededor de problemáticas irresolubles a partir de la acción de un solo actor.

Adicionalmente, en medio de este contexto de cambio, tres elementos diferentes o novedosos destacan en este nuevo escenario:

- El nuevo papel adoptado por los nuevos “poderes emergentes” como China y Brasil en la esfera del desarrollo con enfoques, objetivos e instrumentos distintos a los donantes tradicionales (Estados Unidos, países europeos) que, además reducen su contribución a ciertas instituciones del sistema multilateral.
- La aparición de nuevos filántropos relacionados con el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como Bill Gates, Jeff Skoll y Pierre Omydiar en el sector del desarrollo. Aunque millonarios como Andrew Carnegie o John D. Rockefeller han tenido un papel protagonista, la irrupción de estos magnates y sus fundaciones han traído no sólo importantes recursos financieros sino un papel más preponderante de las TIC y la introducción de nuevas formas de concebir la filantropía relacionada con el emprendimiento tecnológico como, por ejemplo, la irrupción de la inversión de impacto o la búsqueda de indicadores que relacionen métricas de impacto con rentabilidad económica.
- El papel cada vez protagonista de las TIC en el mundo del desarrollo, especialmente a partir de la proliferación de los teléfonos celulares, que abren nuevas posibilidades, especialmente en lo referente a seguimiento y análisis en tiempo real y a la mayor posibilidad de participación por parte de los usuarios de dichas tecnologías.

Un mundo de mayor complejidad como el descrito por Alonso unido a la irrupción de nuevos actores y tecnologías como las descritas en el punto anterior supone un escenario de cierta amenaza para las prácticas de las organizaciones tradicionales de cooperación al desarrollo. Los LI podrían ser interpretados como una reacción ante este nuevo escenario. Por una parte, son una novedad dentro del mundo de la cooperación al desarrollo. Las organizaciones tradicionales como las entidades de Naciones Unidas o las agencias nacionales de cooperación pueden mostrar, o al menos declarar, una voluntad de cambio y adaptación al incorporar estas nuevas estructuras en el seno de su organización. Por otra parte, las propias características de los LI facilitan la adaptación al nuevo escenario: son instrumentos híbridos entre lo público y lo privado y entre lo

empresarial y lo sin ánimo de lucro, incorporan de manera activa a los usuarios a través de metodologías participativas y el uso intensivo de tecnologías digitales como redes sociales y telefonía celular.

Hasta el momento hemos descrito las principales características de las LI, las principales motivaciones para su surgimiento y difusión, así como su encaje en el momento actual de la cooperación al desarrollo. A continuación analizaremos qué características adoptan estos LI en las organizaciones de desarrollo.

4. ANÁLISIS DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

El análisis de mi tesis se centró en tres casos particulares: el USAID Global Development, la unidad de innovación de UNICEF y la unidad de innovación de PNUD. Aunque se trata de una muestra limitada en cuanto a tamaño se entiende como significativa al 1) tratarse de donantes con una gran capacidad de influencia y larga trayectoria, 2) ser instituciones pioneras en la creación de este tipo de unidades de innovación a su interior con lo que disponen de un mayor registro de experiencias y programas a ser analizados.

El análisis se centró en el análisis documental de los principales documentos de dichos LI, casos de estudio realizados sobre los mismos y en entrevistas a sus responsables ((Harvey, 2016; Begovic, 2016; Oprunenco, 2016; Quaggiotto, 2016; Bonnell, 2016). Algunos de los principales documentos analizados fueron en el caso de UNICEF (Dean, 2015, 2015, UNICEF, 2014, 2015, 2016a, 2016b, 2016c, n.d.); en el caso de USAID, (Chang, 2016a, 2016b, 2016c; Shah, 2012; USAID, 2015, 2016a, 2016b) y en el caso de PNUD (UNDP, 2016a, 2016b, 2016c), entre otros. La lectura y el análisis de los casos seleccionados dejan entrever una serie de características comunes detrás de estos laboratorios:

- *Sensación de urgencia ante los cambios en el mundo del desarrollo*: El surgimiento de los laboratorios de innovación está motivado por una sensación de urgencia ante, por una parte, importantes cambios en el sector de la cooperación y, por otra, ante una complejidad incremental derivada de la globalización y el uso de las TIC a gran escala.
- *Oportunidad tecnológica*: Las TIC, especialmente los teléfonos celulares, son visto como una fuente de nuevas oportunidades para resolver problemas complejos en desarrollo. También existe una admisión implícita de que las organizaciones de desarrollo deben ajustar su *modus operandi* operacional para poder aprovechar esta oportunidad tecnológica.
- *Espacios protegidos y experimentación*: Los laboratorios de innovación declaran ser una unidad dentro de su organización con capacidad de anticipar nuevas tendencias y soluciones con mayor potencial. Para el desarrollo de esas nuevas soluciones se resalta la necesidad de contar con “espacios protegidos” que permitan la maduración de estas nuevas ideas y soluciones dentro de la propia organización.

- *Escala*: El objetivo final, y recurrente en su narrativa, de estos laboratorios es la “escala”. Aunque existen matices y diferencias en la manera de concebir esa escala, existe un consenso en los laboratorios estudiados en resaltar la “escala” como objetivo final.
- *Proceso en tres actos*: Aunque con diferentes nomenclaturas y descripciones, los diferentes laboratorios de innovación de los organismos analizados parecen entender la innovación como una obra en tres actos: una primera fase de ideación y prueba de concepto, prueba/piloto y “escala” (de nuevo la escala es vista como un fin último).
- *Alianzas*: Los espacios de innovación de los organismos analizados afirman ser espacios colaborativos y abiertos donde los beneficiarios/usuarios y actores no tradicionales (ej. Empresas tecnológicas) juegan un papel fundamental. Está más allá del propósito (y capacidad) de este artículo analizar si detrás de este énfasis en las alianzas existe adicionalmente la necesidad de encontrar fuentes de financiamiento alternativas a los donantes tradicionales (fondos públicos de países desarrollados).
- *Usuario como un actor activo*: Relacionado con el punto anterior, el beneficiario/usuario no es un sujeto pasivo sino que participa de manera activa en el desarrollo de las actividades que los implican. El énfasis en metodologías como *human center design* son una prueba de este énfasis.
- *Énfasis en tecnologías digitales y de frontera*: Los programas desarrollados por estos laboratorios muestran una tendencia a centrarse en tecnologías digitales (ej. Teléfonos celulares) y tecnologías de frontera (ej. Drones, bitcoin). Con la información disponible resulta arriesgado concluir de manera tajante sobre las razones para esta elección. Sin embargo, las tecnologías digitales, por una parte, abren posibilidades no exploradas de manera sistemática por las organizaciones de cooperación al desarrollo y, por otra, el grado de vanguardia de las tecnologías de frontera es, comúnmente, asociado a la innovación, simplificando, por lo tanto la discusión sobre si estos enfoques son innovadores o no.
- *Visión optimista sobre la tecnología*: En general, puede afirmarse que estos laboratorios parten de la base de que la tecnología es una fuente eminentemente positiva de soluciones para problemas de desarrollo.

Sin perjuicio de lo anteriormente dicho, tal como indica Quaggiotto, 2016b, no existe una homogeneidad o teoría unificadora en todos los laboratorios. Éstos obedecen, además, a lógicas diferentes de actuación. En el caso de USAID, por ejemplo, esta organización tiene como principal “accionista” al gobierno estadounidense y los intereses nacionales. En el caso de PNUD, sin embargo, se trata de una organización multilateral donde los principales clientes son gobiernos de países en desarrollo. Las innovaciones propuestas por ambas organizaciones, en términos por ejemplo de participación del sector privado o grado de riesgo, difieren así como el lenguaje empleado.

5. CONCLUSIÓN

Los Laboratorios de Innovación en organizaciones de cooperación al desarrollo son un fenómeno reciente (el de UNICEF, uno de los de mayor antigüedad, data de 2010) por lo que resulta difícil afirmar si se convertirán en una tendencia o en una moda pasajera. Sin embargo, resulta válido afirmar que dicho enfoque ha ganado “momentum” en los últimos años y que gran parte de las características comunes identificadas obedecen a la necesidad de adaptación de los principales actores de cooperación al desarrollo a un escenario cambiante tanto en nuevas lógicas de desarrollo como a la entrada de nuevos participantes y la popularización de tecnologías como los teléfonos celulares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J. A. (2015). The 2030 Development Agenda: A Transformative Agenda? Disponible en <https://santpaubarcelona.org/centre-de-coneixement/blog/wp-content/uploads/2015/11/Jos%C3%A9-Antonio-Alonso-Barcelona-ENG.pdf>
- Alonso, J. A. (2016). The 2030 Agenda for Sustainable Development: a transformative agenda? Disponible en <http://www.itd.upm.es/iberdrola/el-papel-de-iberdrola-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Begovic, M. (2016). Milica Begovic, regional Innovation specialist of UNDP.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal*, 17(1), 2.
- Chang, A. M. (2016a). Taking Lessons en Silicon Valley to End Extreme Poverty. Disponible August 18, 2016, en http://www.huffingtonpost.com/ann-mei-chang/taking-lessons-en-silic_b_9081804.html
- Chang, A. M. (2016b). Fewer Pilots, More Scale: Making Digital Development Work. Disponible August 18, 2016, en http://www.huffingtonpost.com/ann-mei-chang/fewer-pilots-more-scale-m_b_9345068.html
- Chang, A. M. (2016c). How to Scale Innovation – Podcast with the Global Development Lab’s Ann Mei Chang. Disponible July 24, 2016, en <http://www.cgdev.org/blog/how-scale-innovation-podcast-global-development-labs-ann-mei-chang>
- Corbridge, S. (2007). The (im)possibility of development studies. *Economy and Society*, 36(2), 179–211.
- Dean, H. (2015). Building innovation capability in an intergovernmental aid organization: A case study of UNICEF s Innovation Unit. Disponible en <https://www.duo.uio.no/handle/10852/49864>
- Easterly, W. (2015). *The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor*. Basic Books.
- Escobar, A. (2001). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton University Press.
- Eyben, R. (2014). *International Aid and the Making of a Better World: Reflexive Practice*. Routledge.
- Harvey, J. (2016). UNICEF Innovation.
- Hassan, Z. (2007). Laboratories for Social Change. *Reos Partners*. Disponible en http://reospartners.com/wp-content/uploads/old/labs_for_social_change_3_4.pdf

- Kieboom, M. (2014). Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories. Kennisland. Disponible en https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/04/lab_matters_paper_2014_web.pdf
- Li, T. M. (2007). *The Will to Improve: Governmentality, Development, and the Practice of Politics*. Duke University Press.
- Mosse, D. (2013). *The Anthropology of International Development* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2344221). Rochester, NY: Social Science Research Network. Disponible en <http://papers.ssrn.com/abstract=2344221>
- Quaggiotto. (2016a, April 11). The era of development mutants | Nesta. Disponible en <http://www.nesta.org.uk/blog/era-development-mutants>
- Quaggiotto. (2016b, July 15). Giulio Quaggiotto, former UNPD innovation and former UN Global Pulse.
- Shah, R. (2012, August 1). Remarks by USAID Administrator Dr. Rajiv Shah at the Aspen Institute. Disponible July 23, 2016, en <https://www.usaid.gov/news-information/speeches/remarks-usaid-administrator-dr-rajiv-shah-aspen-institute>
- Tiesinga, H., & Berkhout, R. (2014). *Labcraft: how social labs cultivate change through innovation and collaboration*. London; San Francisco: Labcraft Publishing.
- Tonurist, P., Kattel, R., Lember, V., & others. (2015). Discovering Innovation Labs in the Public Sector. *The Other Canon and Tallinn University Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*. Disponible en <http://hum.ttu.ee/wp/paper61.pdf>
- Torjman, L. (2012). *Labs: Designing the Future*. MaRS Discovery District. Disponible en https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2012/02/MaRSReport-Labs-designing-the-future_2012.pdf
- UNDP. (2016a). Innovation. Disponible August 17, 2016, en <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/development-impact/innovation.html>
- UNDP. (2016b). Innovation Facility Brochure. Disponible en <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/undp-innovation-facility/>
- UNDP. (2016c). UNDP Innovation - Innovation for Development on Exposure. Disponible July 27, 2016, en <https://undp-innovates.exposure.co/innovation-for-development?embed=true>
- UNICEF. (2014). *UNICEF Innovation Annual Report 2014*. Disponible en http://www.unicefstories.org/wp-content/uploads/2014/11/ui_ar_2014-1124.pdf
- UNICEF. (2015, October). Innovations at UNICEF Product Catalogue October 2015. Disponible en http://www.unicefstories.org/wp-content/uploads/2015/10/Innovations-at-UNICEF_Product-Catalogue-Oct2015.pdf

- UNICEF. (2016a). Main Innovation. Disponible August 17, 2016, en <http://www.unicef.org/innovation/>
- UNICEF. (2016b). Principles. Disponible en <http://www.unicefstories.org/principles/>
- UNICEF. (2016c). UNICEF Innovation Fund. Disponible August 20, 2016, en <http://www.unicefinnovationfund.org/>
- UNICEF. (n.d.). Unicef Innovation Main. Disponible July 23, 2016, en <http://www.unicef.org/innovation/>
- USAID. (2015). A Call for Innovation in Interntional Development.
- USAID. (2016a). *2015 The Lab Year In Review Accelerating Development Through Science, Technology, Innovation And Partnership*. Disponible en https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/LYR_final_Web_1112.pdf
- USAID. (2016b). About DIV|Development Innovation Ventures|U.S. Agency for International Development. Disponible August 19, 2016, en <https://www.usaid.gov/div/about>
- Westley, F., Goebey, S., & Robinson, K. (2012). Change lab/design lab for social innovation. *Waterloo: Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience, University of Waterloo*. Disponible en http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/05/Paper_FINAL_LabforSocialInnovation.pdf
- Williamson, B. (2015). Testing governance: the laboratory lives and methods of policy innovation labs. Disponible en <http://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/22500>

ANEXO I. LISTADO DE ENTREVISTAS:

Entrevistado	Cargo	Date of the interview
Josh Harvey	Innovation Specialist en UNICEF Kosovo	6 de julio de 2016
Alex Oprunenco	Policy and Innovation Specialist en UNDP Moldova	7 de julio de 2016
Alexis Bonnell	Innovation Evangelist U.S. Global Development Lab, USAID	7 de julio de 2016
Milica Begovic Radojevic	Innovation Specialist en UNPD, Regional Hub for Europe and CIS	13 de julio de 2016
Giulio Quaggiotto	Former Innovation Specialist en UNDP and former officer of UN Global Pulse. Currently, Innovation Advisor at the Prime Minister's Office – United Arab Emirates	15 de julio de 2016

La innovación social en el País Vasco. De la teoría a la práctica

Gotzon Bernaola Ariño

Director de Innovación Social.
Innobasque. Agencia Vasca de la
Innovación

gbernaola@innobasque.eus

Goizalde Atxutegi

Responsable de proyectos de Innovación
Social

gatxutegi@innobasque.eus

Durante mucho tiempo, la innovación se ha planteado como una palanca para el crecimiento, y en menos ocasiones, como un factor esencial de desarrollo y progreso, o de cohesión social, lo que supone un concepto más inclusivo y complejo que el del crecimiento. En la actualidad nadie discute que la innovación es un concepto imprescindible para el desarrollo económico y empresarial de una región o de un país, pero la pregunta que debemos hacernos es si el modelo de innovación que predomina en estos momentos-innovación tecnológica y empresarial- nos está ayudando a dar respuesta a los retos que tenemos como sociedad y a alcanzar los niveles de bienestar que queremos.

Porque desde hace unos años, podríamos afirmar que estamos viviendo "la tormenta perfecta":

- Como sociedad, tenemos unos retos cada vez mayores que debemos afrontar. Los problemas sociales, medio ambientales y económicos que tenemos - desde el desempleo juvenil, la sostenibilidad de los sistemas, los cambios en la demografía o el cambio climá-

tico- continúan creciendo de manera exponencial y de manera cada vez más urgente, lo que nos debe hacer repensar nuestro modelo con el fin de conectar y alinear las necesidades de la sociedad y los beneficios esperados de la innovación. Parece que las soluciones que teníamos hasta el momento no son suficientes, que ya no podemos dar respuesta a estos retos haciendo lo que hacíamos en el pasado, y que tenemos que buscar nuevas soluciones. Soluciones que ya no pueden ser abordadas únicamente desde lo público.

- Además, existe una gran desconfianza por parte de la ciudadanía en la política, sus representantes, y en todo lo relacionado con lo público y sus instituciones. La ciudadanía, solicita más comunicación, participación y transparencia en las decisiones públicas y reclama un nuevo modelo de gobernanza más participativo. No se conforma con ser receptora de servicios y prestaciones, y quiere participar en la construcción del futuro que defina el rumbo de nuestra comunidad y del progreso, jugando un papel más importante en el ámbito de lo público y donde pueda ser considerado como un motor de transformación.
- Y, sobre todo, aumentan las necesidades, y cada vez parece que hay menos recursos.

Con estos condicionantes, hay una necesidad de innovar, y el mensaje que se nos transmite es que debemos estar en una actitud de innovación permanente. Pero, además, nos hemos dado cuenta de que es necesario pasar de una idea de innovación enmarcada principalmente en un proceso industrial o de base tecnológica, a una concepción de la innovación más amplia, donde la transferencia y la difusión de las ideas, de las experiencias, del conocimiento o de la información toman mayor relevancia. En definitiva, parece ser que estamos en un momento en el que se considera necesario aprovechar al máximo el poder de combinar la innovación social y la “innovación convencional”.

Este tránsito supone analizar las interdependencias entre lo económico, lo ecológico, lo social y lo político y trabajar en un marco que se sustente bajo los parámetros de inclusividad, ética de comportamiento, corresponsabilidad y legitimidad social; conectando con estrategias y compromisos que trascienden nuestro marco territorial y nos conectan a un proceso de cambio social a nivel global. Necesitamos activar actitudes y enfoques de colaboración que integren las herramientas y tecnologías actuales con nuevos conocimientos provenientes de otros sectores de innovación, del comportamiento social, del capital social, y de las redes de colaboración.

En coherencia con esta visión de la innovación, el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (PCTI 2020) del País Vasco plantea la innovación social como *“una oportunidad para dar una respuesta integral y estructurada a los grandes desafíos de nuestra sociedad, como por ejemplo el empleo, la educación y el envejecimiento. La ciencia y la tecnología juegan un papel importante en estos procesos, pero tienen que combinarse con grandes dosis de innovación social para facilitar los cambios de comportamiento necesarios y la involucración de las personas y comunidades en la búsqueda de soluciones”*.

La innovación social, como estrategia de desarrollo y transformación de “lo social”, es un modelo de innovación que permite construir valor público compartido. Y su verdadero desarrollo comienza cuando comprendamos que el concepto “social” hace referencia a los retos y oportunidades que tenemos como sociedad, centrándose en el núcleo de desarrollo y transformación de un territorio, y no en los márgenes establecidos por el propio sistema.

En el País Vasco, el desarrollo de la Innovación Social solo puede entenderse a través de un marco de valores y procesos de colaboración compartidos, ya que los procesos de innovación social se han sustentado en gran medida en la comprensión de la realidad de las comunidades y de su cultura: la innovación y la tradición, muchas veces enfrentadas en otros lugares del mundo, en el País Vasco han ido de la mano generando un modelo de desarrollo social y económico más inclusivo.

El propio “*auzolan*” o trabajo comunitario en el que las personas de una comunidad se comprometen a trabajar de forma gratuita favor de su comunidad sin obtener un beneficio personal a cambio es una buena muestra de los principios sobre los que se ha asentado el desarrollo de la innovación social en el País Vasco. Compartiendo estos valores de corresponsabilidad en la creación de valor público, nacieron iniciativas exitosas de innovación social como las “*Ikastolas*”-centros de enseñanza cooperativos promovidos por padres, madres y profesorado- para la preservación de nuestro idioma y cultura, o el grupo cooperativo de Mondragón creado en 1956 y que promueve un modelo de negocio cooperativo basado en las personas y en la soberanía del trabajo.

La colaboración y cooperación público privada – entre personas, organizaciones y territorios – junto con una visión holística de los retos que debemos abordar, han sido claves para asentar la base para activar un ecosistema de innovación social en Euskadi, ya que al entender la sociedad como la suma de sus actores, como un ecosistema innovador para el desarrollo y la transformación social, se ha generado un esfuerzo de transformación colectiva de nuestra realidad que es la base para la generación de soluciones y de oportunidades a los retos a los que nos enfrentamos como sociedad.

En este proceso de cambio, las administraciones vascas han tenido y tienen un papel relevante no solo definiendo las prioridades en la agenda pública, sino también asumiendo un rol activo en el desarrollo de la innovación social:

- **Generando nuevas ideas y conexiones a través de espacios de discusión, interacción... de aprendizaje social compartido con el claro objetivo de generar nuevas perspectivas, nuevas alianzas y nuevas soluciones.** En este sentido cabe destacar los procesos que se han activado desde las tres Diputaciones Forales (Ágora Araba, “*Etorkizuna Eraikiz*” en Gipuzkoa, Bizkaia Territorio abierto) con el objetivo de aportar soluciones transformadoras en colaboración con la sociedad que mejoren el futuro de los territorios, sumando conocimientos y experiencias para definir, construir y mejorar nuestro propio futuro entre todos y todas -Organizaciones, empresas, asociaciones, universidades y todas las personas que conforman los territorios-. Estos procesos suponen una nueva forma de pensar, trabajar, compartir y gobernar para ofrecer soluciones reales desde la política.

- **Acompañando el desarrollo de proyectos experimentales o pilotos, en un contexto incierto en el que la experimentación es imprescindible: financiación, generación de redes, generación de entornos para la experimentación,** a través de programas de ayudas concretos como son, entre otros, el programa de emprendimiento e innovación social de la Diputación Foral de Bizkaia, proyectos de experimentación en el marco de Etorkizuna Eraikiz en Gipuzkoa, el Foro de Innovación Social Ágora en Araba, o el programa Innobideak-Pertsonak del Gobierno Vasco, que busca impulsar la participación de los trabajadores en sus empresas para mejorar la competitividad y lograr una mayor cohesión social. Una vez identificadas estas iniciativas de innovación con impacto social, es necesario promover su adopción, y las Administraciones pueden ayudar en esa “generación de mercado”, trascendiendo los procesos de innovación que se midan por el resultado a procesos de innovación en los que midamos el impacto.
- **Favoreciendo y desarrollando nuevos marcos normativos y generando nuevos marcos legales con el fin de promover entornos que promueven la innovación y den cabida a iniciativas de innovación social.** Ante unas estructuras de gobierno cada vez más complejas e interrelacionadas, es necesario ahondar en un sistema de democracia participativa y desarrollar modelos de participación y compromiso cívico en el debate y toma de decisiones públicas. El Libro Blanco de Democracia y Participación ciudadana elaborado por el Gobierno Vasco de manera participativa con los agentes del territorio, es una propuesta compartida y consensuada para la generación de valor público responsable en Euskadi en el que han participado representantes políticos y técnicos de Gobierno vasco, Diputaciones forales y ayuntamientos, junto con personas expertas en la materia, sociedad civil organizada y ciudadanos y ciudadanas vascas interesadas en aportar su experiencia y conocimiento con el fin de acordar los cambios que mejoren el funcionamiento democrático de nuestras administraciones y procesos de gestión pública, que permitan generar red, escuchar, atender y compartir con la ciudadanía, para realizar una labor de forma más efectiva, transparente y corresponsable, y transformando lo público en una responsabilidad compartida, y no sólo de los/as políticos/as y de las instituciones.

En definitiva, las administraciones vascas, a través de estas políticas favorables a la innovación social y promoviendo la colaboración público-privada, han contribuido a generar un entorno proclive al desarrollo de proyectos de innovación social sostenibles.

Y al amparo de este marco común, en el País Vasco han florecido modelos empresariales con arraigo social e iniciativas y prácticas ciudadanas, que bajo el prisma de la generación de valor público compartido están nutriendo el ecosistema de innovación vasco. Proyectos e iniciativas de innovación social promovidos por organizaciones privadas (asociaciones, empresas, cooperativas, centros educativos, etc.) y colectivos ciudadanos diversos que muestran que la innovación social no tiene agentes únicos o privilegiados.

A continuación, citamos algunas prácticas de impacto y que contribuyen a mostrar esa pluralidad de agentes y ámbitos de trabajo que abarca la innovación social en el País Vasco:

- El Tercer Sector en Euskadi se ha consolidado como un ámbito de referencia en el desarrollo de la innovación social por su propia identidad híbrida. Su cercanía y comprensión de las necesidades y oportunidades, y su capacidad de organización y articulación, han sido claves a la hora de definir e implementar estrategias colectivas. Por ejemplo, el Grupo Servicios Sociales Integrados es una cooperativa de empresas de iniciativa social formada por más de 400 personas (el 98% mujeres con una edad media de 51 años) que ofrecen servicios profesionales en los ámbitos de atención a personas en situación de dependencia y/o vulnerabilidad social. Desarrollan proyectos de innovación que trascienden los servicios de atención a domicilio tradicionales, a través del uso de nuevas herramientas tecnológicas y procesos de cualificación y capacitación de las personas cuidadoras. La Asociación Zubietxe de reinserción de personas drogodependientes ha puesto en marcha una Librería de segunda mano con el objeto de acercar la lectura a todas las personas, favorecer el medio ambiente, y crear oportunidades laborales mediante la creación de espacios pre-laborales y laborales para personas en proceso de integración social.
- La acción ciudadana también es un motor de proyectos de innovación social, en ámbitos tan diversos como la energía o la cultura. Goiener es una cooperativa ciudadana sin ánimo de lucro formada por más de 4.000 personas socias cuya principal actividad es la comercialización de la electricidad 100% renovable. Se erige como punto de partida esencial para la transición energética a través de la recuperación de la soberanía energética para la ciudadanía y la promoción de una cultura responsable y participativa para construir un nuevo modelo energético. Otra iniciativa es Wikitoki, un laboratorio de prácticas colaborativas entre la acción cultural, el desarrollo comunitario y la economía distribuida donde experimentar con nuevas formas de relación, hibridación y/o co-creación entre distintas disciplinas.
- Y también las empresas se están dando cuenta del rol que pueden jugar en el desarrollo de la innovación social. Cada vez hay más empresas que están activando la fuerza y las herramientas del mercado para resolver problemáticas sociales y ambientales de la comunidad, recuperando la centralidad de la persona en la economía y en el que cabe destacar que la nueva ola de innovación y productividad empresarial vendrá dada por la capacidad de las empresas por generar valor compartido con la sociedad.

Es incuestionable que en el País Vasco existen multitud de agentes trabajando en las diferentes fases de la cadena de valor de la Innovación Social (análisis, generación y aplicación del conocimiento, difusión y formación) atendiendo a distintas necesidades y retos sociales desde distintas perspectivas (transformaciones organizativas, sociales, personales...) pero sin un sistema estructurado en el que los agentes interactúen y conozcan los potenciales de transversalidad y posibles sinergias.

Ante este escenario, Innobasque – Agencia vasca de la innovación está trabajando para poner en valor las capacidades de innovación del territorio con un doble objetivo:

- Impulsar y desarrollar proyectos de innovación social de alto impacto en ámbitos estratégicos (proyectos como Haurren Hirien Sarea, Gestión de la edad en las organizaciones...), identificando iniciativas que mediante conexiones pueden, sin perder su esencia o escala, incrementar el impacto social en todo el territorio (procesos de capacitación y empoderamiento a tres niveles: personas, organizaciones y territorio).
- Proponer, estudiar, generar conocimiento o formular cuestiones estratégicas en torno a la innovación social para prestigiar y posicionar la innovación social entre agentes locales (públicos y privados, agentes activos en innovación social y otros, etc.) e internacionales. En este sentido Innobasque está abordando junto con las tres Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco un marco de impulso público a la innovación social que sirva como primer paso para construir en colaboración con los agentes del territorio una Estrategia vasca de innovación para la transformación social.

La innovación social es, por tanto, una realidad tangible en el País Vasco y como tal ha sido reconocida por agentes de referencia como la OCDE o la Comisión Europea en su Guía para la innovación social. Pero no debemos olvidar que, si queremos que cumpla su propósito final, la transformación social, es necesario articularla en busca de un mayor impacto. Porque, aunque nunca hemos tenido mayor información y conocimiento sobre lo que sucede en nuestra sociedad, sobre cuáles son los problemas a los que debemos dar respuesta, ni una mayor capacidad tecnológica, humana y relacional para hacer frente a los mismos, no estamos acertando. Y en la innovación social puede estar la respuesta.

La innovación social en la actividad de las entidades sociales. El caso de la Fundación Tomillo

Mercedes Valcárcel

Directora de Investigación de la Fundación
Tomillo

mercedes.valcarcel@tomillo.org

Lucía Velasco

Responsable de Estudios e Innovación
Social de la Fundación Tomillo

lucia.velasco@tomillo.org

Las entidades sociales, por múltiples causas, tienen tendencia a plantear soluciones urgentes e inmediatas como respuesta a las situaciones, analizando aisladamente los problemas. Nosotros también hemos pasado por esta fase y, fruto del tsunami de la crisis, hemos entendido que había que mirar más lejos para ayudar más cerca.

La Fundación Tomillo es una organización sin ánimo de lucro, local, que lleva más de 30 años contribuyendo a la mejora de la sociedad y al desarrollo de personas vulnerables. Nuestra intervención siempre se ha realizado desde una perspectiva innovadora, mirando qué se hacía fuera y adaptándolo a nuestros beneficiarios y contexto social. Todo ello para cumplir mejor con nuestra misión. Trabajamos con menores vulnerables o en riesgo de exclusión y les acompañamos en el proceso de tomar la responsabilidad de su vida. Además, lo ha-

ceмос junto con sus familias y la comunidad, especialmente con y en el barrio, porque consideramos que es ahí donde se transforma y se comienza a generar ciudadanía. Para esto, utilizamos la educación y el empleo como herramientas fundamentales para generar cambio social.

Nada de lo anterior lo hacemos solos. Tejemos redes y colaboramos con otras entidades, instituciones y empresas porque entendemos que el impacto colectivo siempre es mayor que el individual. Es decir, operamos en la unidad local más pequeña: el barrio, pero entendiendo que los problemas que enfrentamos en el mismo son globales y están interconectados con muchos otros factores.

Como es bien sabido, la innovación social es un elemento central de la estrategia Europa 2020. Esta estrategia tiene por objeto garantizar que la recuperación económica de la Unión Europea (UE), tras su peor crisis económica y financiera, se apoye en reformas que permitan unas bases sólidas de crecimiento y creación de empleo hasta 2020. A través de distintas iniciativas políticas como son la plataforma europea contra la pobreza y la exclusión social, la Unión por la Innovación, la Iniciativa de Empresa Social, el empleo y los paquetes de inversión social, la Agenda Digital, la nueva política industrial, la Asociación para la Innovación del Envejecimiento Activo y Saludable o la política de cohesión; la innovación social se extiende por los cimientos de la vieja Europa, y se alimenta de fondos estructurales, para revitalizarla. En todas las políticas anteriormente mencionadas, hay espacio para que el tercer sector esté presente. Sin duda, la integración de la población vulnerable y de la perspectiva de género ha de ser un elemento transversal e inherente a todas ellas.

Alinear la acción de las entidades sociales con las políticas europeas se hace necesario para superar algunas ineficiencias. Nos ayudaría a aprovechar las oportunidades de conectar con otros países a través de las iniciativas de la agenda europea y, con ello, tener una comprensión más amplia de nuestros retos. En definitiva, hay que poner la innovación al servicio de las personas y promover espacios de generación de innovación dentro de nuestro ámbito social, para que las soluciones se apliquen a nuestra propia realidad.

Nosotros creemos, para enfrentar los desafíos sociales, en un enfoque sistémico, fundamentado en una visión multisectorial y multiactor. Los retos son complejos y las realidades poliédricas. Para abordarlas puede ser necesaria una transformación previa, de las organizaciones y de las personas que actúan en las mismas. En Fundación Tomillo venimos haciendo este camino desde hace unos años, al detectar que debíamos centrarnos en el impacto. Un proceso de volver a estar alineados con nuestra misión en una sociedad en crisis, de mayor complejidad y con una revolución tecnológica que cambia el escenario para siempre.

En nuestro enfoque sistémico hemos puesto el foco en las relaciones entre los actores y su impacto. Un enfoque colaborativo, tanto entre organizaciones, como intra-organizaciones y con otros grupos de interés. Esto requiere también de nuevos tipos de liderazgo, de gestión y nuevos roles a desempeñar por las organizaciones. Desde la Fundación

Tomillo y como parte de esta innovación social, apostamos por superar las barreras que impiden la colaboración entre sectores y entre entidades; explorar metodologías de intervención novedosas para modelizar, escalar y transferir y, buscar el aprendizaje común y las sinergias.

El cambio social requiere de una amplia coordinación transversal de todos los sectores y especialmente de aquellos que forman parte del sistema económico en el que se sucede la exclusión y la pobreza. Es responsabilidad de todos atajar las debilidades del sistema y que el tercer sector sea cada vez menos necesario. Además, es fundamental plantear la innovación social desde la perspectiva multidisciplinar. Para ello, además de la política de alianzas multiactor, nuestros proyectos incluyen elementos de diferentes ámbitos para conseguir intervenciones integrales. Así, incorporamos innovación pedagógica, activación ciudadana, aprendizaje por proyectos con intervención directa en el propio barrio, potenciación de la empleabilidad a través de competencias y sostenibilidad para garantizar el impacto positivo sobre nuestros jóvenes. Parte de nuestra visión es ser capaces de hacer que nuestros usuarios y usuarias sean elementos transformadores de su propio entorno y generadores de cohesión social.

La innovación social es por tanto un elemento fundamental para la Fundación Tomillo y el resto de entidades del sector. Encontrar nuevas formas de resolver los grandes retos de la sociedad, capacitando a la ciudadanía, dotando de futuro a los jóvenes y generando nuevos modelos de colaboración se presentan como herramientas clave para poder llevar a cabo nuestra misión y lograr el mayor impacto posible. Cada vez más, es necesario plantear esfuerzos conjuntos a través de proyectos colaborativos, con una agenda común para todos los participantes. Hay que tener elementos de medición compartidos para evaluar el progreso, reparto de esfuerzos entre los distintos agentes involucrados, comunicación constante y un eje central que coordine todos los esfuerzos, dinamice y realice las funciones de seguimiento necesarias para conseguir los objetivos propuestos. Nosotros, ya estamos avanzando en este nuevo modelo de trabajo ligado a la innovación social. ¿Lo compartimos? ¿Lo abordamos juntos?

Ni pan, ni caña de pescar: innovacion social y cambio de sistema

Antonella Broglia Ashoka

antonella.broglia@gmail.com

¿Qué hacemos cuando entramos en contacto con la injusticia, la necesidad, el sufrimiento?, ¿o cuando nosotros mismos somos las víctimas de todo esto? Nos quejamos, de nosotros mismos y del sistema, o simplemente – y muy a menudo – miramos hacia el otro lado.

Pero existen personas que deciden poner algo de su parte. Y sin que nadie se lo pida, se ponen a trabajar para buscar soluciones¹. Y algunas de estas personas son hasta capaces de encontrar soluciones que cambian radicalmente el status quo, mejorando así la vida de miles, de decenas de miles de personas, a veces millones. Son los emprendedores sociales de gran impacto.

El término “emprendedor social” lo utilizó por primera vez Bill Drayton. Un hombre delgado pequeño, con gafas espesas, la corbata siempre un poco mal puesta, trajes pasados de moda, una voz baja, una cordialidad típica de un hombre victoriano, y con una luz especial en los ojos, que había trabajado en la Agencia de Medioambiente de Estados Unidos y también para la consultora McKinsey.

El emprendedor social, según Bill, es en primer lugar un emprendedor, entendido como una persona de gran energía, iniciativa, obstinación y resistencia, que no para, y no acepta el no por respuesta hasta que ha logrado sus objetivos y ha conseguido que su visión se convierta en una realidad. Y después, es social, es decir es un emprendedor que no mide sus resultados en términos de

¹ Antonella Broglia, voluntaria de Ashoka durante los últimos once años, dirige un programa semanal sobre emprendedores sociales de todo el mundo, en la 2 de TVE, dentro del programa “Para todos la 2”.

logros económicos sino en la mejora social conseguida, en el número de vidas que ha conseguido mejorar.

El emprendedor social de gran impacto cambia el mundo porque descubre y pone en práctica soluciones nuevas que cambian el sistema. No da pescado al hambriento, ni siquiera la caña de pescar, sino que sabe transformar toda la industria de la pesca para hacerla más justa.

Bill Drayton, convencido que identificar y ayudar a este tipo especial de innovador social era la manera más rápida y eficaz para cambiar el mundo, decidió crear en 1980 con sede en Washington DC una organización sin ánimo de lucro que se dedicara específicamente a esto. Y él mismo se puso en camino, primero en India y después en otros países del mundo, para identificar los criterios diferenciadores y apoyar a estas figuras. Y así es como nace Ashoka, la más antigua e influyente organización mundial de emprendedores sociales innovadores. Y profundamente inspiradora hasta en el significado de su nombre que en sanscrito significa: salida activa de la tristeza.

Hoy Ashoka trabaja en 93 países, y ha identificado y apoyado a más de 3300 emprendedores sociales innovadores (Ashoka fellows) que trabajan para resolver problemas sociales de todo tipo: desde la educación al hambre a la salud, los derechos humanos, la participación política, la tragedia de los refugiados, la pobreza energética, el despilfarro de comida, el bullying en la vida real y virtual...

De estos 3300 Ashoka Fellows, el 65% son líderes en su sector, el 93% han sido imitados por otros, y el 57% han sido capaces de cambiar las políticas públicas; entre ellos hay algunos Premios Nobel como por ejemplo Kailash Satyarthi, que ha protegido la vida de decena de miles de niños tratados como esclavos en la industria textil en más de 140 países, creando una marca que identifica las alfombras producidas sin trabajo infantil y dando además trabajo a mujeres que supervisan la correcta aplicación de esa marca; y Mohamed Yunus que ha creado el concepto de microcrédito, para que personas de bajos recursos pudieran tener acceso a pequeños créditos sin necesidad de tener una garantía permitiendo así una salida de la pobreza más rápida y eficiente y ahora los microcréditos son una herramienta utilizada por miles de organizaciones en todo el mundo.

Además de identificar, apoyar económicamente, visibilizar y conectar a estos emprendedores sociales de gran impacto, Ashoka ha lanzado una serie de programas complementarios, como Everyone a changemaker, para estimular una actitud proactiva y de búsqueda de soluciones en todos los ciudadanos, y Changemaker Schools, una red mundial de colegios que educan a sus alumnos para ser agentes de cambio y en habilidades como la empatía, el trabajo en equipo, la creatividad, el liderazgo y la resolución de los problemas. Capacidades esenciales para el siglo 21 y que permitirán tener más emprendedores sociales en el día de mañana.

Ashoka llega a España en 2003 de la mano de María Zapata, que funda la organización en nuestro país y selecciona a los primeros fellows. Hoy la dirección de Ashoka España está compartida entre Ana Saenz de Miera y David Martín.

Ashoka ha identificado y apoyado a 33 emprendedores sociales en España, que trabajan en todos los ámbitos de lo social. Como por ejemplo Ana Urrutia de la Fundación Cuidados Dignos. Ana está transformando el sistema de atención a personas mayores y dependientes en España hacia un modelo basado en la dignidad y calidad de vida de las personas. Su solución sistémica consiste en la eliminación progresiva de las sujeciones físicas y farmacológicas aun tan presentes en España –más que en cualquier otro país del mundo– según un protocolo ya adoptado por cientos de residencias y centros para personas mayores.

En el ámbito de la educación entre muchos señalamos a David Cuartielles, de Clases de Tecnologías Creativas. Las horas de tecnologías previstas en los programas de la escuela pública pueden marcar la diferencia para el futuro de un niño o una niña, pero no todos los profesores las saben o las pueden enseñar. David Cuartielles, co-fundador de la plataforma para la experimentación electrónica de código abierto Arduino, está revolucionando la tecnología en aulas de todo el mundo usando el hardware, software y documentación libre para formar al profesorado y poner al alumnado a cargo de sus propios proyectos. Además apoya al profesor de forma directa y personalizada.

En el campo de las prisiones destaca el trabajo de Faustino García Zapico de la UTE Villabona. Faustino crea un modelo alternativo que convierte la prisión en un espacio educativo. En él cambia la relación tradicional guarda-presos y ambos juntos aprenden los unos de los otros en un espacio libre de droga y lleno de plantas, mientras ha logrado reducir significativamente las tasas de reincidencia durante la reinserción a un 10-25% frente al 60%-70% del régimen penitenciario tradicional.

José María Pérez “Peridis” no es solo el famoso viñetista de El País, es sobretodo un emprendedor social que ha dedicado su vida a trabajar contra el desempleo. Peridis fue el creador de las Escuelas Taller, un modelo para promover el empleo de jóvenes en riesgo de exclusión y el desarrollo local a través de la recuperación del patrimonio cultural en el que han participado casi un millón de jóvenes. Más recientemente, Peridis ha puesto en marcha las “Lanzaderas de Empleo” donde personas desempleadas, en lugar de quedarse en casa aisladas y sin recursos, se juntan para redescubrir sus competencias con la ayuda de un coach y llegar a encontrar trabajo o desarrollar su proyecto empresarial. En otras palabras el problema –el desempleado– en las Lanzaderas se convierte en la solución.

Luz Rello de Change Dislexia, es ella misma disléxica y por eso ha intentado desde pequeña buscar soluciones a este grave problema. Hoy Luz no solo está eliminando las barreras para que las personas con dislexia aprendan en igualdad de condiciones que el resto, a través de unas aplicaciones usadas en todo el mundo. Su trabajo, basado en investigación, define las

características que debe tener un texto para ser accesible para personas con dislexia. Además, ha desarrollado una tecnología que permite la detección temprana de la dislexia y por lo tanto la prevención del fracaso escolar.

Rafael Matesanz de la Organización Nacional de Trasplantes, quien ha conseguido que España sea el país del mundo con mayor número de donantes, introduciendo unos cambios sistémicos importantes (la creación de la figura del coordinador de trasplantes, la formación de médicos, la transparencia del proceso y su inclusión bajo el sistema de salud pública, además de poner el foco en el crucial momento en el que se debe convencer a la familia para que los órganos se donen).

Éstas y otras 3330 historias de innovación social sistémica en www.ashoka.org

Fundación Avina: la innovación como proceso colaborativo

Carlos March

Director de Comunicación Estratégica en
Fundación Avina

carlos.march@avina.net

Fundación Avina fue establecida en 1994 con el objetivo inicial de fortalecer las iniciativas de líderes sociales y empresariales en América Latina para promover el desarrollo sostenible en la región. Por ser una organización dinámica en constante aprendizaje, en la actualidad Avina se abre al mundo, identificando oportunidades para impactar desde América Latina en el desarrollo sostenible global, creando condiciones favorables para que actores diversos puedan contribuir juntos al bien común, aportando a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estas **oportunidades de impacto se seleccionan** en función de cuatro características: 1) su **relevancia** para el desarrollo sostenible; 2) su potencial de **escalabilidad** regional y global; 3) la existencia de **brechas de colaboración** entre los diversos actores – asimetrías de las dinámicas de colaboración que una vez identificadas pueden convertirse en oportunidades para aumentar el grado de colaboración y la calidad del vínculo– y 4) la presencia de **puntos de inflexión**, es decir, el momento crítico en que una oportunidad de cambio alcanza las condiciones de posibilidad para generar impactos en los procesos de transformación.

Las estrategias de Avina están dirigidas a generar, impulsar y profundizar **procesos colaborativos** que involucran a un **capital social** integrado por una diversidad de participantes de diferentes sectores y múltiples puntos de vista –una masa crítica equilibrada de la sociedad civil, el sector privado y el gobierno– pero que **comparten una visión de futuro** respecto de la sociedad en la cual actúan, adoptan

metodologías sociales **innovadoras** y convergen en **agendas compartidas** para **incidir** positivamente en la toma de decisiones y el desarrollo de cambios sociales.

Con el fin de crear las condiciones para favorecer estos **cambios sociales** –transformaciones políticas, institucionales, tecnológicas, científicas o culturales que afectan de una manera duradera a la estructura o funcionamiento de una sociedad y modifica el curso de su historia– que conduzcan a **cambios sistémicos** en las comunidades, ciudades y países para impactar en el desarrollo sostenible, Avina enriquece los procesos colaborativos aportando **inteligencia contextual** que permite ver más allá de las estructuras y sesgos coyunturales y conectar perspectivas variadas desde el análisis de las diversas lógicas de diferentes contextos; fomenta la **convergencia** de intereses, visiones y objetivos de los participantes; promueve la **articulación** mediante la construcción de confianza entre diversos actores y la creación de vínculos de calidad que permitan potenciar su trabajo conjunto y ayuda a sus aliados a **posicionar** una visión común y agendas compartidas en diferentes áreas.

Los cambios sistémicos son aquellos que favorecen la transformación estructural contemplando todas las partes que lo conforman y las conexiones entre ellas para **modificar el status quo**. Son cambios **resilientes**, es decir que resisten retrocesos y puedan perdurar en el tiempo. Son cambios que producen impacto a **escala** afectando las estructuras y el contexto predominante más allá de eventos o avances aislados. Son necesarios para alcanzar el **desarrollo sostenible** que, por definición, es capaz de sostenerse en el **largo plazo**, es **complejo** al reflejar un número infinito de variables que no obedecen la lógica lineal de causa y efecto y es **transversal** al no limitarse a un sector o área.

Consideramos que dos tipos de cambios son claves en la región. Por un lado, la valorización de los **bienes públicos**, es decir, todo bien o servicio que está a disposición de todos en igual cantidad y calidad y que aporta a la dignidad humana, pues consideramos que a mayor cantidad y calidad de bienes públicos habrá mayor equidad, y por el otro, la transición hacia una **nueva economía** que promueva la sustentabilidad de la naturaleza y que contribuya al progreso social.

Avina opera nueve programas a escala regional y global que han sido construidos junto con nuestros aliados y se llevan a cabo contemplando las características particulares de los 21 países en los que operamos. Hoy, las áreas de acción son: Acceso al Agua, Ciudades Sustentables, Cambio Climático, Tecnologías para el cambio social, Índice de Progreso Social, Migraciones, Reciclaje Inclusivo, Innovación Política y Gran Chaco Americano.

Ponemos gran énfasis en el uso de herramientas de gestión basadas en resultados para medir la pertinencia y eficacia de los procesos, la evaluación del impacto de las iniciativas en las políticas públicas y la elaboración de estrategias de salida para asegurar que la sostenibilidad de las iniciativas quede en manos de los involucrados.

Plataforma de Innovación con Sentido: innovando en escala

La Plataforma de Innovación con Sentido es una alianza estratégica entre CAF Banco de Desarrollo de América Latina, Fundación Alfredo Zolezzi, Fundación Avina, *Social Progress Imperative* y WTT (*World Transforming Technologies*), un conjunto de organizaciones globales, regionales, nacionales y locales que persiguen el objetivo de aumentar la eficacia de los programas y métodos con que se asignan e invierten los recursos, haciendo converger la innovación social, tecnológica y en negocios, para lograr impactos de escala masiva y acelerar el cambio social hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para ese fin, decidieron poner sus capacidades al servicio de la promoción de procesos colaborativos más amplios, integrando en un espacio abierto a quienes quieran sumar recursos en torno a la Innovación con Sentido.

Avina define la innovación con sentido como el proceso que articula la innovación social con la innovación tecnológica y la innovación en negocios para acelerar y escalar los cambios sistémicos, midiendo el impacto y visibilizando su trazabilidad para avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El sentido de combinar innovación social con innovación tecnológica y en negocios pasa por lograr que los bienes públicos de calidad lleguen a los segmentos sociales más vulnerables y que los bienes ecosistémicos sean protegidos e incrementados para promover el desarrollo sostenible.

La innovación social es el proceso de generación de soluciones a problemas sociales, desde la sociedad civil y en articulación con otros sectores. La principal innovación promovida desde la Plataforma es la metodología de construcción de procesos colaborativos intersectoriales. Estos procesos permiten potenciar el capital social e impulsar cambios sistémicos basados en el liderazgo comunitario articulado desde la consolidación de vínculos emotivos.

La innovación tecnológica impulsada desde la Plataforma acelera y profundiza los procesos de transformación que reducen la desigualdad en la sociedad, mitigan el impacto climático y promueven una economía de bajo carbono. La próxima revolución industrial será lo que se denomina “el internet de las cosas”, basada en chips y tecnología que le permitirá a una heladera avisar que falta leche o a un cepillo de dientes informar que tu hijo tiene placa bacteriana. Esto creará mercados que nadie está atendiendo y la plataforma de Innovación con Sentido tiene que hacer llegar esa tecnología de punta a los sectores más pobres.

La innovación en negocios busca implementar modelos de negocios que tengan en su esencia el impacto social y ambiental para establecer un sistema económico sustentable e integrador. Sobre la base de la Innovación con Sentido, es posible crear nuevos modelos de negocios en el que la sustentabilidad corporativa y la social no son dos mundos separados. Es posible terminar con la idea de mirar la intervención social (RSE) como un impuesto o costo para pasar a entenderla como una inversión, pues el dinero invertido en prevenir con-

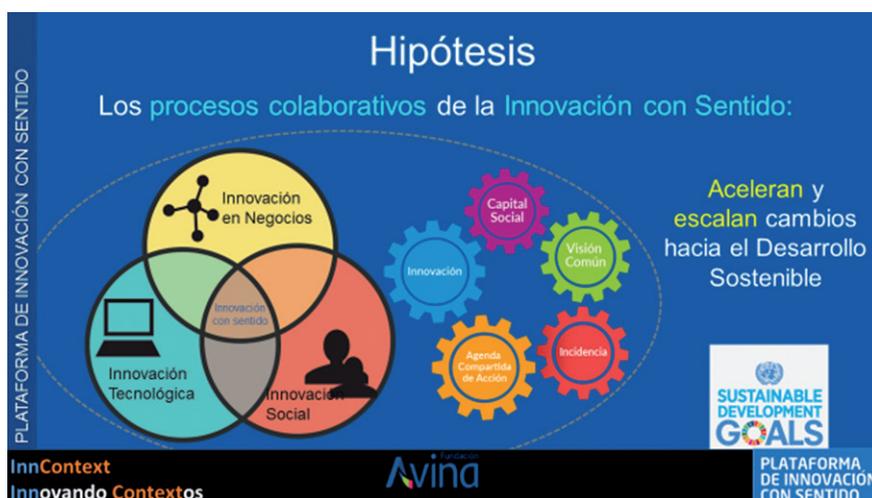
flictos sociales es siempre mucho menor que el que necesita gastarse en reparar daño social, gestionar riesgo o manejar crisis.

La efectiva transformación de América Latina hacia una región inclusiva, sostenible y justa debe impulsarse desde una plataforma, no puede ser lograda desde una sociedad civil dispersa, pues se requiere aumentar y acelerar la eficacia en la generación de impacto y su escalabilidad potenciando alianzas público-privadas amplias y eficientes que lleguen a millones de personas.

Porque si bien cada año crecen los montos de la inversión social y la asistencia al desarrollo en todo el mundo, 660 millones de personas no tienen acceso al agua potable, 1.400 millones no tienen acceso a electricidad, 925 millones sufren de hambre y 836 millones viven en extrema pobreza.

Por ello, integrar y transversalizar la innovación en las dimensiones social, tecnológica y en negocios transforma América Latina optimizando la inversión social y acelerando las posibilidades de que los Objetivos de Desarrollo Sostenible puedan ser alcanzados para que millones de personas de manera rápida y sostenible accedan a agua potable donde antes había sed, para que miles de recicladores presten el servicio público de recolección de residuos donde antes había basurales y se preserven los biomas y se produzca de manera sostenible donde antes había desmonte y marginación.

Avina, como coordinadora de la Plataforma de Innovación con Sentido, ha logrado articular los cinco elementos de los procesos colaborativos (innovación, capital social, visión común, agendas compartidas de acción e incidencia) con las tres innovaciones que se potencian desde la Plataforma (en lo social, en lo tecnológico y en negocios) confirmando en la realidad la hipótesis descrita precedentemente: es posible acelerar y escalar los cambios sociales hacia el desarrollo sostenible.



InnContext: innovando contextos

InnContext es una iniciativa destinada a innovar contextos a través del poder difuso.

Los procesos y las iniciativas de transformación social que se desarrollan en contextos hostiles (delito organizado, corrupción, baja institucionalidad, poder concentrado, participación ciudadana dispersa, inequidad social) o en ausencia de contextos (falta de normativa, ambigüedad en las reglas de juego, ausencia del Estado) hacen que esos procesos se demoren, insuman más recursos, desgasten el capital social, dependan del poder de turno o directamente no se concreten. No existen proyectos sustentables en contextos inviables.

La mayoría de las organizaciones y empresas que impulsan iniciativas de impacto social se centran en evaluar la estrategia de los programas y sus impactos en la población meta, pero son escasos los que incorporan el impacto en el contexto. Las intervenciones sociales se analizan desde el poder real que tiene la organización o la empresa para impactar en la realidad, dejando de lado la construcción de poder difuso. De esta manera, las iniciativas pierden poder de incidir e impactar porque el poder real es limitado, todo lo limitado puede medirse y todo lo que puede medirse puede neutralizarse o controlarse. Por ello, tratándose de impacto social, cuanto más difuso es el poder, más concreto es el impacto.

Para demostrar cómo innovar contextos a través del poder difuso resulta fundamental en primer lugar comprender el concepto de poder difuso.

Poder difuso es la canalización de recursos tangibles e intangibles de la sociedad en pos de un objetivo de interés común. Como los recursos no son propios, conforman un poder difuso que no se puede medir ni neutralizar.

El poder de lo cotidiano (poder difuso) se estructura, se modifica o se crea a través de contextos y de la comprensión que logremos de contextos existentes o que podamos crear.

Desde el poder difuso se **posicionan** causas y referentes, se **movilizan** recursos y capital social, se **incide** en políticas públicas y reglas de juego privadas con el objetivo de promover contextos favorables a la dignidad humana.

Para innovar contextos, Avina diseño tres etapas:

- **Matriz de diagnóstico:** es la matriz que adaptada a las necesidades de la organización, permite elaborar un diagnóstico inicial de las condiciones del contexto en el que debe operarse. En vertical se coloca información sobre el contexto y en horizontal se completa con elementos que luego conformarán o darán base a las acciones estratégicas. La matriz de diagnóstico es el principal insumo para elaborar el plan estratégico.
- **Plan estratégico:** tomando como insumo la matriz de diagnóstico de contexto, se co-elabora junto a la organización un plan estratégico para definir las líneas estratégicas y las principales acciones orientadas a impactar, transformar e innovar el contexto existente o a crear las condiciones de factibilidad para construir el contexto en caso de que no exista.

- Implementación de la estrategia: definido el plan estratégico, se impulsan las acciones acordadas a partir de impulsar innovación social, tecnológica y en negocios para innovar el contexto desde el posicionamiento de causas y referentes, la movilización de recursos tangibles, intangibles y de capital social y la incidencia en políticas públicas y reglas de juego del mercado.

De esta manera, Avina se suma a la vanguardia de la triple innovación: innovar en un modelo de actuación basado en procesos colaborativos; innovar en impactar en el contexto en el que se desarrollan los programas (InnContext); innovar en un modelo colectivo (plataforma) que entiende a la innovación misma (social, tecnológica y en negocios) como insumo para acelerar y escalar la transformación (sentido).



Reseñas
y
Hemerotecas

“Social innovation – the last and next decade”

Geoff Mulgan. 2017

Es realmente recomendable el reciente artículo de la red internacional **“Social Innovation Exchange” (SIX) escrito por Geoff Mulgan**, director ejecutivo de NESTA, organización inglesa que es miembro de la red ¹.

Esta red internacional fue creada en 2008 por impulso de la organización de origen inglés, “Young Foundation”. Gorka Espiau, autor del artículo de la sección “Panorama” de este número monográfico, hace referencia a este reciente artículo. En él se recogen las conclusiones de un seminario organizado por dicha red para analizar la evolución de la innovación social en los últimos 10 años y los retos futuros.

En el artículo se relata la evolución de la innovación social en este período, apuntando ciertos “pasos dados en falso”, según los denomina el autor. Uno de ellos es el intento, en ocasiones sin éxito, por parte de agencias tradicionales de innovación de adoptar un discurso en torno a la innovación social, que ha dado lugar a resultados desiguales. En concreto, los programas de emprendimiento social promovidos, en ocasiones han propiciado un inesperado desequilibrio entre el apoyo brindado a individuos con espíritu emprendedor y necesidades más amplias sobre el modelo de innovación.

Entre los potenciales riesgos que acechan la innovación social se mencionan, entre otros, el posible fetichismo hacia la “idea innovadora” como un fin en sí mismo, desacoplada de la importante fase de implementación, o la falta de escala de la mayoría de innovaciones sociales que se están analizando.

Según Mulgan, la escala de actividad de la innovación social sigue siendo pequeña en relación con la escala de necesidades existentes.

¹ Mulgan, Geoff, 2017, “Social innovation – the last and next decade”. NESTA blog: <http://www.nesta.org.uk/blog/social-innovation-last-and-next-decade>

Los proyectos e iniciativas, en general, son modestos y las organizaciones promotoras frágiles. En algunos campos, el “bombo” ha superado en gran medida a la realidad hasta el momento.

El artículo concluye con una interesante proyección sobre las 10 prioridades en innovación social para los próximos 10 años. En este caso, animamos al lector a su consulta y a que continúe profundizando sobre este tema.

Carlos Mataix Aldeanueva y Sara Romero Muñoz

itd@upm.es

Sistemas resilientes y cualidades sostenibles

Ezio Manzini. 2013

Ezio Manzini es profesor de la Universidad Politécnica de Milán (Italia) y en los últimos años una figura habitual en conferencias, debates y publicaciones sobre innovación social desde su noción de diseño para la sostenibilidad ².

Su investigación en esta línea aborda, por un lado, las causas de la falta de sostenibilidad (investigando sobre los modelos de desarrollo y los conceptos de “bienestar” que históricamente se han ido sucediendo), y por otro lado, planteando soluciones concretas a través del diseño estratégico en escenarios que tengan en cuenta la calidad ambiental y social.

En su artículo “Sistemas resilientes y cualidades sostenibles” expone lo que él denomina “oleadas” de innovación que están marcando una tendencia de transformación a nivel sistémico.

Las diversas iniciativas innovadoras que están emergiendo “desde abajo” parecen converger, o incluso nutrirse, de una de las tendencias que se intuyen a nivel más estructural: la transición de sistemas y estructuras centralizados hacia sistemas y estructuras cada vez más distribuidos.

Para Manzini, esta tendencia se puede observar en distintos sistemas, como son las comunicaciones, la energía y el sistema de producción y consumo.

En los sistemas de información y comunicación, se pueden analizar cambios visibles que están evolucionando desde sistemas jerárqui-

² Manzini, E.Z.I.O., 2013. Resilient systems and sustainable qualities. Current: Design Research Journal, 4, pp.11-14. Disponible en: <http://designobserver.com/feature/small-local-open-and-connected-resilient-systems-and-sustainable-qualities/37670>

cos a otras nuevas estructuras en red o de inteligencia distribuida. El resultado es que los modelos organizacionales verticales y rígidos que dominaban la sociedad industrializada están transformándose en modelos más horizontales y fluidos como nuevas formas de distribución del conocimiento y de toma de decisión. El éxito de estas innovaciones, para el autor, es que el sistema conectado de red en el que vivimos es ya considerado un estado “quasi-natural”.

En paralelo, pueden identificarse cambios en los sistemas de energía, con la aparición de pequeñas plantas de producción energética, altamente eficientes y pequeñas redes de energías renovables, que permiten una generación distribuida. Hoy en día, estas nuevas soluciones están desafiando a los, todavía, sistemas convencionales que se basan en grandes centrales eléctricas y redes jerárquicas y “frágiles”. La generación de energía distribuida es uno de los principales elementos en la tendencia hacia la “tecnología verde” y es razonable pensar que estos sistemas seguirán la misma trayectoria que los sistemas de información, moviéndose cada vez más hacia arquitecturas de sistemas distribuidos.

Por último, este autor menciona cambios en los sistemas de producción y consumo globalizados, identificados por iniciativas diversas que abarcan desde un re-descubrimiento de la artesanía tradicional y la agricultura local, hasta sistemas de producción en red como los laboratorios de fabricación digital o FabLabs y el movimiento denominado “maker” (cultura “Do it yourself”).

Aunque estas tres tendencias se encuentran aún en su fase inicial en el momento de escribirse el artículo, el conjunto de ellas sigue un nuevo principio de “localización”, en el que los productos deben ser diseñados y producidos lo más cerca posible de su posterior lugar de uso, reduciéndose así la distancia entre la producción y el uso, es decir, entre productores y usuarios. Según Manzini, este principio se está pudiendo implementar mediante la combinación de tecnología tradicional, artesanía y soluciones de alta tecnología.

El autor concluye que “hoy, como podemos observar, el contexto es extremadamente diferente. Hoy, lo pequeño puede ser influyente a gran escala, si actúa como un nodo en una red global. Lo local puede romper el aislamiento por estar abierto a los flujos globales de personas, ideas e información. En otras palabras, hoy podemos decir, en esta sociedad en red, que lo pequeño ya no es pequeño y lo local ya no es local. Cuando están conectados, pueden además llegar a avanzar guías para crear sistemas resilientes y cualidades sostenibles, y una positiva retroalimentación entre esos sistemas”.

Carlos Mataix Aldeanueva y Sara Romero Muñoz

itd@upm.es



Documentación

Documentos sobre el estado de la innovación social en España y en América Latina

“Innovación en España”

Fundación COTEC

“La Innovación Social en América Latina”

ESADE

En esta sección se mencionan dos documentos que estudian la innovación social en distintos contextos: en nuestro país y en América Latina. Los dos estudios abordan el panorama de innovación social reflexionando sobre el significado del propio concepto y mapeando actores relevantes y estudio de casos.

El primer documento lo publica la Fundación COTEC sobre innovación en España ¹, y en el informe de 2016 incluyen una sección nueva sobre el estado de la innovación social en nuestro país. La Fundación COTEC es una organización sin ánimo de lucro con largo recorrido en el análisis del ámbito de la innovación en España.

El segundo documento reseñado es el informe sobre el estado de la innovación social en América Latina² realizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE para el Fondo Multilateral de Inversiones

¹ La Innovación, F.C.P., 2016. Informe Cotec 2016: Innovación en España. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación. ISBN: 978-84-92933-34-1. Disponible en: <http://cotec.es/pdfs/COTEC-informe-2016.pdf>

² Buckland, H. and Murillo, D., 2014. La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes. Instituto de Innovación social. ESADE. Disponible en http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1431613105032_ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-1.pdf

(FOMIN), miembro del Grupo BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Un estudio publicado en 2015, que incluye tres documentos: un análisis de tendencias y mapeo de actores relevantes en la región latinoamericana y dos estudios de caso elaborados en base a la metodología y los criterios propuestos en el primer documento.

Comenzando por el contexto español, la **Fundación COTEC** presentó su informe anual **“Innovación en España” en abril de 2016**, aportando una recopilación de indicadores sobre la situación de la innovación y la tecnología en España (tanto a escala regional como nacional) y su posicionamiento respecto a países de referencia con numerosos datos, indicadores, gráficas y opiniones de expertos.-

En la Fundación COTEC definen el concepto de innovación de forma amplia, como “todo cambio (no sólo tecnológico) basado en el conocimiento (no sólo científico) que genera valor (no sólo económico)”.

La incorporación en el informe 2016 de una sección nueva dedicada a la innovación social se debe a “la relevancia cobrada en los últimos años en España y a nivel internacional”. En dicha sección se presenta una selección de los principales agentes dinamizadores de la innovación social y un conjunto de nueve casos de éxito que están resolviendo de manera innovadora diferentes retos sociales actuales en nuestro país. Entre los agentes dinamizadores de la innovación social se mencionan entidades orientadas a incidir en el ecosistema de la innovación social a través de la creación y dinamización de redes, la conexión entre emprendedores e inversores y otros mecanismos de colaboración entre diferentes actores.

Los tres principales retos de la innovación social en España reflejados en el informe son: la financiación de procesos de consolidación de los proyectos, la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de colaboraciones público-privadas.

La mirada sobre América Latina es el tema del estudio realizado **en 2015 sobre “La Innovación Social en América Latina”** por el Instituto de Innovación Social de **ESADE para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**, miembro del Grupo BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

“La Innovación Social en América Latina” se presenta en febrero de 2015 e incluye tres documentos distintos: por un lado, un análisis de las tendencias en innovación social a nivel internacional y un mapeo de los principales actores del ecosistema de la innovación social en Latinoamérica; y por otro, dos estudios de caso sobre dos ejemplos inspiradores en la región, que han contado con el apoyo del FOMIN: ‘Socialab’ (Chile) y ‘Compartamos con Colombia’ (Colombia).

El primero de los tres documentos, denominado “Marco conceptual y agentes”, incluye un directorio preliminar de plataformas, fondos de inversión, redes académicas y publicaciones que desde América Latina promueven, impulsan o dan a conocer las diferentes iniciativas de innovación social en la región.

En palabras de uno de los autores del documento, Heloise Buckland: “en países como Chile,

Brasil y Colombia, se escucha hablar de la innovación social hoy en día como del desarrollo sostenible en los años noventa o de la RSE en los 2000. Se está contagiando entre los inversores, los gobiernos, las empresas y los emprendedores una gran pasión por resolver los problemas sociales a través de la innovación y la colaboración. Hay mucha actividad en este campo y muchísimo entusiasmo en torno al concepto, pero también mucha confusión”.

Por este motivo, el estudio propone definir y analizar los proyectos de innovación social en función de las siguientes cinco variables: (1) el impacto social, (2) la sostenibilidad económica, (3) el tipo de innovación, (4) la colaboración intersectorial y (5) la capacidad que tiene la innovación de aumentar de escala y/o ser replicada.

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

N ° 26 • 2017 • Cuatrimestre II

‘ÉTICA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN’

ARTÍCULOS

El Moral Compliance, una herramienta para facilitar la ética y la sostenibilidad en las organizaciones
José Felix Gonzalo, Leire San-Jose, Maite Ruiz-Roqueñi

Hacia una nueva teoría de firma orientada al bien común
José Luis Retolaza, Leire San-Jose

Trabajadoras asalariadas de Huajuapán de León, Oaxaca, México: Derechos Humanos y condiciones laborales
Ricardo García Jiménez, Analaura Medina Conde y Uziel Flores Ilhuicatzí

Economía de comunión: una visión ética del desarrollo económico y de la empresa a luz de la encíclica *caritas in veritate*
Ricardo Aguado, Leire Alcañiz y Jabier Martínez

Wall Street y la (IR) relevancia de la ética. La formación del carácter de los analistas financieros.
Ignacio Ferrero y Marta Rocchi

Beneficios de la adhesión al pacto mundial de Naciones Unidas en el proceso de internacionalización de las empresas españolas
Carmen Alba Ruiz-Morales, Sara Ana Herrero Pérez y Manuel Platero Jaime

Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa. Respuesta a la Legitimación y Configuración de la Dimensión Societaria de la Empresa
Santiago García Echevarría



Evaluadores

La Revista Española del Tercer Sector agrade la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada, a los trabajos recibidos, para esta revista a:

Alberich	Tomás	Universidad de León
Alguacil	Julio	Universidad Carlos III de Madrid
Alonso	David	Entreculturas
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Berruga	Beatriz	Consultora de Forética
Castellano	Isabel	Observatorio del Voluntariado de la PVE
Cayo Bueno	Luis	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
De Castro Sanz	Marcos	Expresidente de CEPES
De la Cuadra	Fernando	
de la Red	Natividad	
Domínguez	Rafael	
Espinosa	Julia	Universidad Complutense de Madrid
Fanjul	Gonzalo	
Franco Rebollar	Pepa	Foliá Consultores
García	Alvaro	
Guilló	Clara	Consultora social
Helizalde Hevia	Antonio	Sociólogo
Illescas	Elisa	
Laparra	Miguel	Universidad Pública de Navarra
Larrú	José María	Universidad San Pablo CEU de Madrid
Lemonche	Paloma	Consultora de Acción 49
López Salas	Emilio	Técnico de Cáritas Española
Marbán Gallego	Vicente	Universidad Alcalá de Henares
Mateos	Óscar	Universidad Ramón Llul
Moreno	Rafael	Consultor de Eticae

Rúa Alonso-Corrales	Eduardo	
Thayer Correa	Eduardo	
Ureña	Luis	Cáritas Española
Zubero	Imanol	Universidad del País Vasco

The cover features a minimalist design with four distinct color blocks: a dark blue rectangle in the top-left, a grey rectangle in the top-right, a white rectangle in the bottom-left, and a dark red rectangle in the bottom-right. The text is positioned in the white area.

Normas
de
publicación

PRÓXIMOS NÚMEROS

NÚMEROS ABIERTOS

La **Revista Española del Tercer Sector** invita a investigadores y expertos, que deseen presentar artículos académicos, a que remitan sus trabajos a la secretaría técnica de la revista, a la siguiente dirección de correo electrónico:

secretaria.rets@luisvives-ces.org

Los artículos que se presenten deberán seguir las normas de publicación.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS:

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso éstos serán enviados a dos evaluadores anónimos, expertos externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la Revista Española del Tercer Sector. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES:

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato doc o docx a la siguiente dirección de correo electrónico: secretaria.rets@luisvives-ces.org
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar dos versiones. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La extensión del texto no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
6. Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábiga (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas y tipo negrita. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones irán numeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de “Notas y Colaboraciones”, “Herramientas”, “Recesiones”, “Experiencias” y/o “Documentos”, éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de “Documentos de interés” se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las “Recensiones de artículos”, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En “Notas y colaboraciones” aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.
11. Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en versalitas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet “http//” completo y la fecha de acceso.
12. Siempre que se cite por primera vez un acrónimo o una sigla, citar antes su significado completo seguido de la sigla entre paréntesis. Las siguientes veces puede parecer sólo el acrónimo.

13. No sangrar el texto ni poner tabuladores. TAMPOCO PONER RENGLONES EN BLANCO DESPUÉS DE CADA PUNTO Y APARTE. Esto se hará automáticamente una vez que se maquete, pero EN WORD NO. Es decir, después del punto y aparte pulsar “intro” una sola vez.

NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato “autor-fecha” (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula et al (Martínez et al, 2005).

PROCEDURE OF PUBLICATION OF WORKS

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

NORMAL FOR THE PRESENTATION OF ORIGINALS

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: secretaria.secretaria.rets@luisvives-ces.org
2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:
One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.
3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.
4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.
5. The extension of the text must not exceed 570,000 characters (counting spaces) that are approximately 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double << enter>> after each stop.
6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not- capitalized.
Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.
7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.

8. all tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.
9. If you submit a text for the sectioned of << notes and collaborations>>, <<tools>> <<recession>>, <<experiences>> and or << documents>>, must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.
10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.
11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year. Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year, title of the book (italic) or title of the article (in quotation marks), name (italics) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in italics) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link <<http//>> complete and the date of access.

RULES FOR QUOTE

Quotations appear in the text according to the format << Humanities>> (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula et al (Martínez et al, 2005).

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts externes anonymes et envoyés à la rédaction de la revue.

La version électronique peut être envoyée à l'adresse :

secretaria.rets@luisvives-ces.org

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer le titre de l'article et un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numérotées. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Par exemple : THEUVSE, Ludwig (2004) : « Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG », (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.



La **Revista Española del Tercer Sector**, es una publicación académica con vocación científica, creada por la **Fundación Luis Vives** a finales del año 2005, para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

La revista se dirige a todas las personas e instituciones que trabajan en el Tercer Sector y a los estudiosos de los problemas derivados de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, del análisis de las causas y efectos, así como de las políticas y medidas que pueden corregirlos. También a cuantos se relacionan con tales entidades y tales áreas de interés general, desde los responsables de las políticas relacionadas, a las empresas que interactúan con aquellas entidades.