Guía para la Evaluación de la Innovación Social

Observatorio de la Realidad Social
Errealitate Sozialaren Behatokia

Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

AGENDA 2030

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN 5
0.1. La guía de evaluación 5
0.2. La estructuración conceptual de la innovación social para su evaluación 6
0.3. Los autores del marco conceptual 10

1. VECTOR 1: INNOVACIÓN 19
1.1. En qué consiste la innovación en el ámbito de la innovación social 19
1.2. Por qué es importante el vector innovación para evaluar la innovación social 21
1.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector innovación 22
1.3.1. Valor 24
1.3.2. Disrupción 24
1.3.3. Modelos 25
1.3.4. Producto 25
1.3.5. Experiencia 25
1.3.6. Organización 26
1.3.7. Colaboraciones 26
1.3.8. Roles 27
1.3.9. Tecnología 27
1.3.10. Digitalización 27

2. VECTOR 2: IMPACTO SOCIAL 29
2.1. En qué consiste el impacto social en el ámbito de la innovación social 29
2.2. Por qué es importante el vector impacto para evaluar la innovación social 33
2.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector impacto 34
2.3.1. Cantidad 35
2.3.2. Eficacia 35
2.3.3. Amplitud 36
2.3.4. Inclusión 36
2.3.5. Formación y empleo 36
2.3.6. Economía 37
2.3.7. Salud y bienestar 37
2.3.8. Territorialidad y cohesión social 37
2.3.9. Política y sociedad 38
2.3.10. Sostenibilidad y medio ambiente 38

3. VECTOR 3: CAMBIO SISTÉMICO 41
3.1. Plataformas de Innovación Social 42
3.1.1. Integración 46
3.1.2. Diagnóstico participativo 46
3.1.3. Sensemaking 46
3.1.4. Co-creación 46
3.1.5. Experimentación 46
3.1.6. Crecimiento 47
3.1.7. Relacional 47
3.1.8. Impacto 47
3.1.9. Poder 47
3.1.10. Cultura 47

4. VECTOR 4: PARTICIPACIÓN 49
4.1. En qué consiste la participación en el ámbito de la innovación social 49
4.2. Por qué es importante la participación para evaluar la innovación social 52
4.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector participación 54
4.3.1. Inclusividad 54
4.3.2. Granularidad 54
4.3.3. Cuidados 54
4.3.4. Diversidad de perfiles 54
4.3.5. Diversidad de organizaciones 55
4.3.6. Nuevos vínculos sociales 55
4.3.7. Aprendizajes 55
4.3.8. Proceso y profundidad 55
4.3.9. Comunicación y devolución 55
4.3.10. Continuidad 55

5. VECTOR 5: CONSISTENCIA 57
5.1. ¿En qué consiste el vector consistencia? 58
5.2. ¿Por qué es importante el vector de consistencia? 59
5.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector consistencia 62
5.3.1. Flexibilidad 62
5.3.2. Exploración 62
5.3.3. Creatividad 62
5.3.4. Experimentación 63
5.3.5. Planificación 63
5.3.6. Evaluación 64
5.3.7. Pertinencia 64
5.3.8. Factibilidad 65
5.3.9. Eficiencia 65
5.3.10. Equipo 65

Bibliografía 66

0.
Introducción

0. Introducción

0.1. La guía de evaluación

La presente guía conceptual pretende ser un instrumento para facilitar y sistematizar la evaluación de los proyectos a aquellas personas que deban valorar iniciativas en el marco de una convocatoria o un concurso que contemple la innovación social.

Aunque ese ha sido el foco en el diseño y elaboración de la guía y la herramienta, creemos que puede resultar también de utilidad para las personas que están ideando o gestionando un proyecto de innovación social. La pueden utilizar para analizar su propia iniciativa, puesto que el análisis les permitirá identificar con facilidad puntos fuertes y áreas de mejora, lo que les brindará las bases para mejorarla y para construir su argumentario en su labor de difusión y captación de recursos.

Además, esta guía conceptual se engrana con una aplicación informática llamada HELIX, que permite al equipo evaluador valorar proyectos de innovación social. Ambos recursos siguen exactamente la misma lógica y estructura, este con el desarrollo teórico y la aplicación informática con la aplicación práctica, por lo que son plenamente complementarios. La aplicación utiliza los conceptos que se explican en el presente marco conceptual y permite la valoración cuantificada de los proyectos siguiendo un esquema guiado, estructurado y riguroso, respondiendo a preguntas concretas sobre los mismos.

Para ello hemos tenido que descomponer el concepto de innovación social en elementos más concretos y relativamente evaluables. Sin embargo, esta labor es compleja y su resultado siempre discutible, puesto que la innovación social es un término muy difuso (hay muchas concepciones) y muy amplio (abarca muchos ámbitos de trabajo). A quien desee profundizar en este concepto nuclear de la guía y saber cuál es nuestra perspectiva, le invitamos a leer nuestra **Guía de Innovación Social en los Servicios Sociales**, en la que desarrollamos ampliamente el marco teórico lógicamente previo a la presente guía de evaluación.

Dado este carácter difuso y amplio del concepto de innovación social, es improbable definir unos factores estándares que sirvan para valorar todo tipo de proyectos en este ámbito por cualquier tipo de entidad. Por eso hemos intentado crear una guía generalista que cumpla dos criterios:

• Ser completa: que incluya un amplio abanico de criterios, de forma que quienes la vayan a utilizar encuentren en ella los aspectos que les resultan más relevantes.

• Ser flexible: la aplicación es configurable por cada persona usuaria, pudiéndose cambiar el peso que se da a uno u otro aspecto de la innovación social, según el campo de actuación y la perspectiva de quien la vaya a utilizar.

En cualquier caso, la guía conceptual y la herramienta informática no pretenden más que ser un apoyo complementario, un sistema para estructurar y facilitar el análisis. Pero sus resultados son meramente propositivos. No quiere decir que la “nota” que obtiene cada proyecto utilizando la herramienta sea una sentencia, una decisión. Es una orientación. Teniendo en cuenta lo analizado, proyecta unas valoraciones cuantificadas que pueden servir a las personas evaluadoras a tomar una decisión con una base sólida, pero siempre con la libertad de no decidir atados a la puntuación obtenida con la guía. Puede que se quiera apoyar o premiar un proyecto por cuestiones estratégicas y específicas de su caso, no suficientemente contempladas en una guía de uso universal que solo puede ser generalista. Así que invitamos a utilizar la guía como instrumento de apoyo, con libertad y flexibilidad.

0.2. La estructuración conceptual de la innovación social para su evaluación

Si tomamos una de las definiciones que utilizamos como marco, la promulgada por la Comisión Europea, la innovación social se refiere al desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer necesidades sociales y crear nuevas colaboraciones o relaciones sociales. Como vemos, es un concepto muy amplio y elástico, en el que pueden encuadrarse realidades muy dispares, desde, por ejemplo, un ambicioso programa para la participación ciudadana promovida por un gobierno para resolver un reto social estructural de la nación, a una iniciativa comunitaria para mejorar la gestión del agua de riego en un pueblo.

Siendo un concepto tan amplio y maleable, ¿cómo podemos valorar la innovación social de un proyecto? ¿A qué nos referimos concretamente? ¿Qué hemos de medir? Nuestra propuesta es desglosar ese término tan abstracto en cuestiones más concretas y valorables, identificar los elementos que componen la innovación social de un proyecto y basar la evaluación en la valoración conjugada de sus componentes.

Es como si queremos evaluar el estado de salud de una persona. La salud es un concepto muy amplio y abstracto, que admite además puntos de vista diversos. Para poder hacer una valoración de la salud identificaremos elementos más concretos y objetivables (tensión arterial, composición de la sangre, índice de masa corporal, edad biológica celular, movilidad física, fortaleza del sistema inmune…) y con todos ellos haremos un compendio ordenado que nos proyectará un valor indicativo sobre el estado de salud general de la persona.

Por tanto, hemos dividido la innovación social en elementos más concretos. Para darle un mayor orden, una estructura más clara, hemos agrupado estos elementos en 5 ejes fundamentales, que hemos llamado vectores. Cada uno de estos vectores lo componen 10 elementos. Así que tenemos 50 elementos que componen la innovación social ordenados en 5 vectores:

VECTOR 1: INNOVACIÓN

Valor	**¿Aporta un valor diferencial a la persona destinataria y su entorno?**
Disrupción	**¿Es una innovación disruptiva o incremental?**
Modelos	**¿Se generan un nuevo modelo (de atención, negocio, etc.)?**
Producto	**¿Se crea un nuevo producto o servicio?**
Experiencia	**¿Se transforma la experiencia de la persona usuaria?**
Organización	**¿Provoca una innovación organizativa en la entidad?**
Colaboraciones	**¿Genera nuevas colaboraciones en el ecosistema de agentes?**
Roles	**¿Las entidades desempeñan roles inéditos?**
Tecnología	**¿Genera innovación tecnológica en el sector?**
Digitalización	**¿Supone un avance importante en digitalización?**

VECTOR 2: IMPACTO SOCIAL

Cantidad	¿El proyecto beneficia a muchas personas?
Eficacia	¿Alcanza el resultado necesario para resolver el reto social abordado?
Amplitud	¿Beneficia a todos los grupos de interés implicados?
Inclusión	¿Promueve la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad?
Empleabilidad	¿Mejora la autonomía económica de las personas destinatarias?
Economía	¿Mejora la situación económica de las personas destinatarias?
Salud y bienestar	¿Mejora la salud y/o el bienestar de las personas?
Territorialidad	¿Impulsa la revitalización de las zonas rurales o urbanas en declive?
Política y sociedad	¿Mejora la situación política y calidad democrática del territorio?
Sostenibilidad	¿Tiene impacto positivo en sostenibilidad medioambiental?

VECTOR 3: CAMBIO SISTÉMICO

Causas	¿Elimina o reduce las causas de la inequidad, las causas del problema?
Autonomía	¿Promueve la autonomía de las personas por su empoderamiento?
Poder	¿Otorga mayor poder a las personas en situación de vulnerabilidad?
Ecosistema	¿Fortalece el ecosistema, el tejido social?
Estereotipos	¿Genera un cambio en los estereotipos que bloquean el problema?
Cultura	¿Genera un cambio cultural que permite cambios profundos?
Perdurable	¿Los cambios podrán perdurar en el tiempo?
Relacional	¿Crea nuevas relaciones duraderas entre los grupos de interés?
Crecimiento	¿Podrá ampliarse por crecimiento o réplica?
Integración	¿Se integrará en el sistema?

VECTOR 4: PARTICIPACIÓN

Inclusividad	¿El proyecto acoge la participación de las personas vulnerables?
Granularidad	¿Permite la participación en diferentes momentos y modos?
Cuidados	¿Cuida y recompensa a las personas que participan?
Multiperfil	¿Incorpora perfiles diferentes de personas?
Multiagente	¿Participan los diferentes agentes y grupos de interés?
Nuevos vínculos	¿Propicia nuevos vínculos entre las personas y las entidades?
Aprendizajes	¿Genera aprendizajes en las personas y entidades participantes?
Profundidad	¿Las personas pueden participar en la toma de decisiones?
Devolución	¿Devuelve los resultados en información y acciones reales?
Continuidad	¿Permite la participación y creación de estructuras de largo plazo?

VECTOR 5: CONSISTENCIA

Flexibilidad	¿Incorpora algún sistema para ir adaptándose durante su ejecución?
Exploración	¿Contempla una fase de exploración, de comprensión del problema?
Creatividad	¿Incluye dinámicas y técnicas de creatividad y co-creación?
Experimentación	¿Está orientado a la experimentación para prototipar la solución?
Planificación	¿Existe plan con objetivos, actividades, indicadores, resultados y ppto.?
Evaluación	¿El proceso de evaluación es completo, riguroso y operativo?
Pertinencia	¿Es pertinente con lo que hay que hacer en terreno?
Factibilidad	¿La solución es factible desde distintos puntos de vista?
Eficiencia	¿La relación entre recursos e impacto alcanzado es buena?
Equipo	¿El equipo humano tiene las capacidades necesarias?

Este desglose en 5 vectores y 10 elementos cada uno es, por supuesto, una opción entre muchas posibles. Es la propuesta en la que hemos organizado nuestra herramienta de evaluación, a la que había que dotar de una estructura lógica. Es evidente que cada persona que trabaje en el ámbito de la innovación social podría hacer una estructura y segregación diferente, en función de su perspectiva y prioridades. Con nuestra propuesta intentamos aportar una estructuración relativamente razonable y generalizable, que sirva como instrumento de trabajo y como base sobre la que realizar aportaciones y cambios.

Igualmente, hay otra cuestión discutible: los elementos que se han definido, aun siendo más concretos que "la innovación social", siguen teniendo un cierto carácter abstracto y no son fáciles de medir. Una opción sería crear indicadores objetivos para cada elemento. Pero es improbable definir toda una lista de indicadores concretos que sea aplicable a cualquier tipo de proyecto. Sería un planteamiento excesivamente rígido y poco universalizable, por lo que probablemente esta guía dejaría de ser útil. Cada equipo, en función de su área temática y prioridades, puede definir indicadores en los casos que considere necesario. Nuestra propuesta es estructurar el análisis y dejar abierta la forma de valorar cada elemento al equipo evaluador. Entendemos que esto es ya una aportación, puesto que es más factible valorar, por ejemplo, si un proyecto promueve la autonomía económica, si genera un nuevo servicio o si es replicable, que otorgar directamente un valor global a la innovación social en su conjunto.

El presente documento sigue esta misma estructura. En los siguientes apartados, a excepción del de cambio sistémico, por criterio del autor, se explica cada uno de los 5 vectores y sus 10 elementos en 3 puntos:

- En qué consiste el vector
- Por qué es un eje relevante a tener en cuenta en la evaluación de la innovación social
- Qué elementos lo componen (los 10 mencionados), con una breve explicación de cada uno de ellos.

0.3. Los autores del marco conceptual

Para la elaboración del presente marco conceptual de la guía de evaluación, hemos tenido la fortuna de contar con la coautoría de profesionales y entidades de primer nivel especializados en cada uno de los cinco vectores. Describimos su perfil en el mismo orden que intervienen en la guía:

VECTOR 1: INNOVACIÓN

María Sanz de Galdeano

Directora gerente de la sociedad pública CEIN. Socia de la start-up Orbetec360. Asesora en programas de emprendimiento en la Universidad de Navarra y UPNA. Mentora de AMEDNA (Asociación de Mujeres Empresarias de Navarra) y de Mujeres en Camino.

Anteriormente: asesora de empresas en Cederna Garalur; 15 años como auditora sénior en gestión avanzada y FQM en la Fundación Navarra por la Excelencia; profesora asociada universitaria en la Universidad Pública de Navarra, en las materias de Dirección Comercial y de Márketing; colaboradora en el periódico digital de Diario de Navarra escribiendo artículos sobre emprendimiento, innovación y digitalización.

Licenciada en económicas y empresariales por la Universidad del País Vasco, ampliado con programas de alta dirección en escuelas de negocio, como el Instituto de Empresa, PDD en economía digital por ESIC.

VECTOR 1: INNOVACIÓN

Fernando Baztán Valencia

Técnico de CEIN especializado en start-ups de base tecnológica y del sector salud. Profesor asociado de la UPNA en Gestión de empresas y Comercialización e investigación de mercados. Licenciado en administración de empresas.

VECTOR 2: IMPACTO SOCIAL

Elena Costas Pérez

Socia fundadora de KSNET, una plataforma dedicada a la transferencia de conocimiento en el campo de las políticas públicas. Doctora en Economía por la Universitat de Barcelona y también Máster en Economía por el University College of London. Editora de Politikon, un grupo de análisis centrado en temas políticos, formulación de políticas y ciencias sociales.

También ha trabajado en instituciones multilaterales, primero como investigadora en la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y como Analista Junior de Políticas en la Alianza Global para la Cooperación Efectiva al Desarrollo de la OCDE y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

VECTOR 3: CAMBIO SISTÉMICO

Gorka Espiau Idoiaga

Director del "Centro de Estudios Sociales y Políticos Agirre Lehendakaria". Espiau también es profesor adjunto en la Universidad McGill de Montreal y director científico del programa Work4Progress impulsado por la Fundación Bancaria La Caixa. Es Senior Fellow de la Fundación Michael Young, socio fundador de Social Innovation Laboratory Koop y miembro del consejo editorial de Stanford Social Innovation Review y Revista 17.

Previamente fue Jefe de Programas de Innovación Social en Innovalab, y se desempeñó como Asesor Principal para la Construcción de Paz en la Oficina Ejecutiva del Presidente Vasco. También es ex miembro principal del Instituto de la Paz de los Estados Unidos y ex asociado principal del Centro para la Resolución de Conflictos Internacionales de la Universidad de Columbia en Nueva York.

Licenciado en Periodismo y en Ciencias Sociales y doctor en Filosofía.

VECTOR 4: PARTICIPACIÓN

Marcos García

Marcos García es gestor cultural y trabaja en el ámbito de los laboratorios ciudadanos. Entre 2014 y 2021 ha sido el director de Medialab Prado. Anteriormente, junto con Laura Fernández fue responsable educativo y de mediación de Medialab Madrid (2004-6) y del programa cultural de Medialab Prado (2006-14). Actualmente asesora a diferentes organizaciones en la puesta en marcha de laboratorios ciudadanos. Cabe destacar la Red de laboratorios ciudadanos de la Comunidad de Madrid promovida por la Fundación Madri+d.

VECTOR 5: CONSISTENCIA

José Manuel Fresno

Director de *Fresno, consultoría estratégica* dirigida a organismos públicos y entidades del Tercer Sector.

Actualmente trabaja con diversas instituciones y organizaciones no gubernamentales, entre otras: la Comisión Europea, el Consejo de Europa, el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Málaga, Caritas Europa, Cruz Roja Española, Fundación ONCE, Fundación Secretariado Gitano.

También ha trabajado para varias agencias de la ONU, con el Banco Mundial y participó en varios proyectos de pre-adhesión con Eslovaquia, Hungría, Rumanía, República Checa. Anteriormente fue director de la Fundación Luis Vives y Promotor y Director de la Fundación Secretariado Gitano.

Entre 2010 y 2013 fue Presidente del Consejo para la promoción de la igualdad de trato y no discriminación de las personas por origen étnico o racial. Entre 2008 y 2012 fue experto español de la Red Socioeconómica Europea en el ámbito de la igualdad y la no discriminación (SEN). Entre 2003 y 2007 fue miembro de la Comisión Europea contra el Racismo y la Intolerancia (ECRI) Licenciado en Filosofía y en Sociología y Ciencias Políticas, MBA por ESADE

VECTOR 5: CONSISTENCIA

Stefan Meyer

Consultor de Fresno consultoría estratégica especializado en políticas sociales, derechos humanos y protección social en Europa. Anteriormente director adjunto de Médicos del Mundo, investigador en FRIDE y en el IDS, consultor en KFW, coordinador de la GTZ en Sierra Leona.

Diplomado en Ciencias Políticas, Master en Salud Pública y en Artes

DISEÑO Y COORDINACIÓN DE LA GUÍA Y PROGRAMACIÓN DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA

Julen Etxebeste

Impulsor de la innovación social en Navarra, promoviendo y acompañando iniciativas públicas y proyectos de IS en el tercer sector vinculados con la discapacidad, el envejecimiento y la exclusión social. Impulsor de estructuras de innovación social a nivel local (hub de innovación sobre discapacidad y envejecimiento, living lab sobre neurorrehabilitación, unidad de innovación social, centro de promoción de empresas sociales, living lab agroalimentario, centro de desarrollo comunitario, hospital rural y centro de nutrición) y de emprendimientos sociales y económicos, en España, Latinoamérica y África. Fundador de varias empresas y entidades sociales. Diseñador de metodologías, herramientas y materiales didácticos de innovación social.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Master en Estrategias de Cooperación Internacional

1.

Vector 1: Innovación

1. Vector 1: Innovación

1.1. En qué consiste la innovación en el ámbito de la innovación social

Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de una empresa, entidad o sistema social con el propósito de mejorar los resultados y/o resolver problemas existentes. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos, tecnología o modelos organizativos.

Esta definición es perfectamente aplicable también en el ámbito de la innovación social. Si bien es conveniente aclarar que el adjetivo "social" le impregna de unas características diferenciales, lo que afecta a cómo debemos evaluarla.

Hay multitud de definiciones de innovación social, que no son precisamente coincidentes. En el gobierno de Navarra hemos adoptado la definición de la Comisión Europea, que concita un alto grado de consenso y coincide con nuestra visión sobre la temática. Según la Comisión, las innovaciones sociales son nuevas ideas que satisfacen las necesidades sociales, crean relaciones sociales y forman nuevas colaboraciones. Estas innovaciones pueden ser productos, servicios o modelos que abordan las necesidades insatisfechas de manera más eficaz y/o eficientes. Son sociales en sus fines y en sus medios. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de acción de las personas.

Tiene por tanto dos elementos diferenciadores clave:

• **El fin es social.** El resultado que debe generar no es aumentar las ventas o el beneficio, sino el impacto social. Es una diferencia relevante, pero no radical, puesto que cualquier innovación está orientada a generar valor, sea económico, social, medioambiental o, muy habitualmente, una combinación de las tres. En este sentido, la innovación en el ámbito de la innovación social no es drásticamente diferente a la innovación en otros campos, como el empresarial, sino que sencillamente prioriza el impacto social sobre los otros dos resultados. Para incorporar esta diferenciación en nuestro proceso de valoración, deberemos realizar algunos ajustes de mirada y fijarnos principalmente en el valor social generado y no meramente en el económico.

• **El medio es social.** El aspecto diferencial clave es que son innovaciones sociales en sus medios, que no solo generan una solución concreta al final del proceso, sino que el propio proceso de innovación, participativo y multiagente, empodera a las personas, les facilita el desarrollo de nuevas capacidades y cambia las relaciones. Es decir, el propio proceso de innovación es un proceso de transformación social. Este es un aspecto que no forma parte de la esencia de una innovación meramente tecnológica, por ejemplo, pero que es nuclear en la innovación en el ámbito de la innovación social.

Por tanto, al evaluar el grado de innovación de un proyecto de innovación social deberemos tener en cuenta que no consiste únicamente en evaluar cuán innovador es el resultado, sino cuán innovador y transformador es también el proceso.

Los retos que abordemos pueden ser de muy diversa índole: la reducción de la pobreza, la inclusión social, el desarrollo de autonomía personal, la mejora de la calidad de vida, la generación de empleo, la mejora de la salud física y mental, la adaptación al cambio climático...

Pero, profundicemos un poco más para comprender mejor en qué consiste, qué es lo que puede ser modificado en una organización, en un producto, en un servicio… sobre qué se puede innovar en un proyecto. A ello nos puede ayudar tipificar los tipos de innovación.

En su libro “10 tipos de innovación”, Larry Keeley describe los diferentes tipos de innovación que se pueden encontrar en un proyecto u organización y cómo deben ser combinados para hacer que la innovación sea efectiva. Según él, las distintas clases de innovación se estructuran en tres categorías. Hacemos una pequeña adaptación y lo traducimos para adecuarlo al contexto de la presente guía:

Innovación en la configuración organizativa. Esta categoría reúne las innovaciones relacionadas con la estructura y configuración de la actividad y de la organización. Pueden ser innovaciones relacionadas con:

· Modelo de organización y resultado buscado
· Alianzas, redes y relaciones de la organización
· Estructura organizativa
· Procesos de gestión

Innovación en la oferta. Esta categoría se enfoca en los productos y servicios que ofrece la entidad y en las innovaciones que están relacionadas con:

· Funcionalidades de esos productos o servicios
· Sistemas de los productos o servicios

Innovación en la experiencia. Se incluyen en esta sección las innovaciones relacionadas con los sistemas de interacción con los clientes y consumidores de la organización. Reúne la innovación generada:

· En el servicio que da la organización
· En los canales de interacción con el público objetivo
· Alrededor de la marca
· En la relación con el usuario.

Esta categorización persigue crear un proceso sistemático para combinar los diversos tipos de innovación y así poder crear un sistema de innovación eficiente que modifique y mejore la entidad creando más valor social.

1.2. Por qué es importante el vector innovación para evaluar la innovación social

Podríamos destacar al menos 7 argumentos para defender que la innovación es esencial en la intervención social:

1. Innovar es la única forma de mejorar. Solo se puede mejorar algo si se cambia. Salvo que consideremos que el en ámbito social hacemos todo perfectamente,, la innovación debe estar presente, como única fórmula para ser y hacer mejor.

2. Los retos no están resueltos. Trabajamos en generar soluciones para resolver los retos sociales, con el objetivo de que desaparezcan o reduzcan al máximo. A pesar del trabajo que realizamos, los problemas sociales siguen existiendo. Debemos, por tanto, buscar y experimentar nuevas soluciones para cumplir nuestra misión, para generar un mayor impacto, contribuir a transformar la sociedad y combatir directamentelas causas de la inequidad, de los problemas que estamos abordando.

3. Los retos cambian. La sociedad evoluciona a una velocidad vertiginosa. Si el reto cambia, la solución ha de cambiar. Por ejemplo, si trabajamos en envejecimiento activo, deberemos innovar para que nuestro sistema de acompañamiento se adapte al aumento de esperanza de vida, un número cada vez mayor de personas mayores, a nuevos intereses, aficiones y capacidades físicas y mentales por cambio generacional, etc. Los problemas, las necesidades, las personas con las que trabajamos cambian, por lo que debemos innovar para ir testando y creando soluciones más adecuadas.

4. Surgen nuevos retos. Dentro de esta rápida transformación social, no solo cambian las características de los retos actuales, sino que surgen nuevas problemáticas. No es difícil poner un ejemplo en este sentido: la COVID-19. También podríamos hablar de la adición a las pantallas, el ciberbullying, las migraciones por el cambio climático, la pobreza de familias trabajadoras, etc. Nuevos retos exigen crear nuevas soluciones, innovar.

5. Surgen nuevas soluciones. Algo especialmente evidente en el ámbito tecnológico. Ante el desarrollo apabullante de nuevas soluciones aplicables a los retos sociales, es imprescindible que innovemos para ver si conviene incorporarlas y cómo. Por ejemplo, el hecho de que la inteligencia artificial, la realidad virtual, la domótica o la robótica colaborativa ofrezcan nuevas oportunidades para la rehabilitación y autonomía de las personas con discapacidad, nos abre un apasionante e imprescindible camino de innovación.

6. Los recursos son escasos. Esto no es nuevo, pero sí parece que lo está siendo cada vez en mayor grado. La relación entre la dimensión de los retos y los recursos económicos públicos para hacerles frente parece seguir una evolución desfavorable. Si debemos resolver los mismos problemas (o más), con menos recursos, tenemos que idear qué cambiar, cómo innovar. Si las entidades sociales precisan una mayor sostenibilidad e independencia económica, debemos generar nuevas fórmulas y nuevos modelos.

7. Se idean nuevos modelos. La intervención social es una actividad en constante e intensa renovación conceptual. Vamos transitando hacia nuevos paradigmas, como el modelo centrado en las personas y en las relaciones, que hace que la persona sea sujeto en vez de objeto. O la orientación hacia el cambio sistémico en vez de la reducción de síntomas, de lo sintomático a lo sistémico. Navegamos en general de esquemas verticales asistencialistas hacia sistemas matriciales de empoderamiento y corresponsabilidad. Todos estos cambios de enfoque provocan la necesidad de cambiar profundamente nuestra praxis, desde lo más estratégico a lo más operativo. Es decir, innovar.

Las sociedades evolucionan y experimentan un cambio continuo, en ocasiones con mayor intensidad durante ciertos periodos temporales, en otros, de forma más progresiva. Estos cambios están empujados por muy diferentes factores: naturales, demográficos, económicos…

Todo cambio implica retos de adaptación, y también, abre nuevas oportunidades. En ambos casos, las sociedades y organizaciones trabajan incorporando nuevas soluciones, bien anticipando, siendo proactivos, bien mediante adaptación a la evolución social. La innovación es una herramienta tanto para dar respuesta a esta evolución, o incluso para provocarla en sentido de oportunidad.

Las innovaciones sociales no sólo son necesarias para la mejora de la sociedad sino también para mejorar la capacidad de actuación de las personas. Se basan en la creatividad de la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales y las empresas.

Son necesarios cambios a nivel individual, organizacional y social, así como cambios legales, culturales, económicos y políticos para transformar la sociedad. La innovación es una herramienta clave para generar cambios positivos.

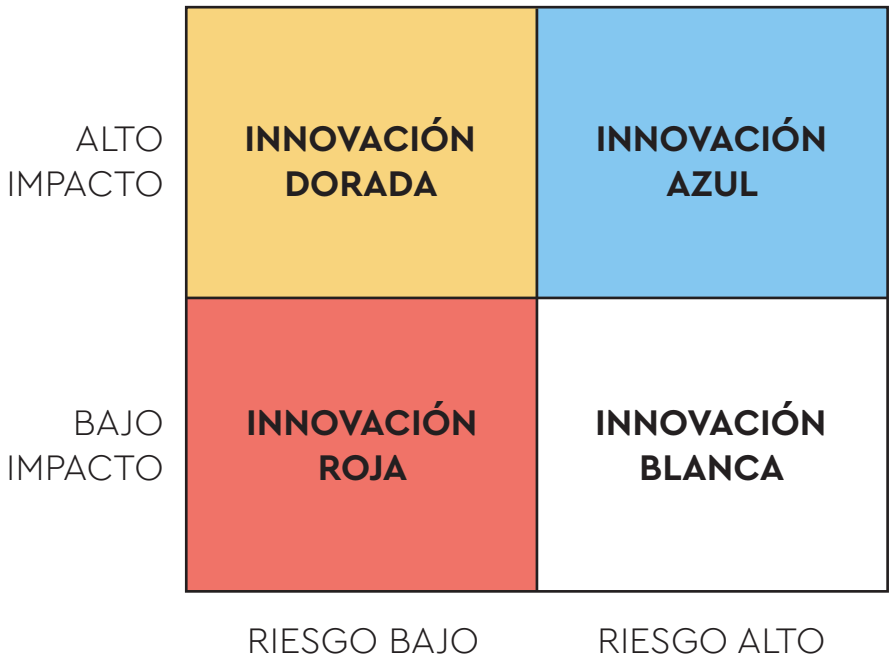
1.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector innovación

Tendremos que analizar cuál ha sido el grado de cambio que genera el proyecto en los diferentes aspectos en los que se puede innovar. Hemos visto, en la clasificación de los 10 tipos de innovación, que la innovación se puede aplicar a diferentes elementos diferentes de la organización y los servicios que presta. Tendremos que ver a cuáles afecta, cuánto y cómo los combina.

En todos ellos, y con una visión global, para evaluar el valor de esta innovación, deberemos extraer cuáles son los resultados que provoca, puesto que la innovación no se mide simplemente por ser original y creativa, sino por aportar valor a las personas y al proceso, sea a corto o largo plazo.

Ponemos un ejemplo evidente. Supongamos que, en una dinámica de participación social de personas mayores en un entorno rural, se les pide que se pongan cascos de vikingos rosas. Bueno, muy posiblemente será algo original, que nunca lo había hecho otra organización en este contexto. Pero eso no implica que el proyecto sea muy innovador, puesto que probablemente sea un elemento nuevo que no aporta valor. Recordemos lo que hemos dicho en la definición, la innovación, para ser tal, debe estar orientada a mejorar los resultados o resolver un problema, a generar una solución más eficaz, eficiente o justa.

De todas formas, a la hora de valorar la innovación en función de su orientación a resultados, debemos tener en cuenta que no todas las innovaciones se orientan al mismo horizonte. Adaptando la matriz de Xavier Ferrás al ámbito social, podríamos hablar de cuatro espacios diferentes de innovación:



"La "innovación roja". *Es la zona conservadora, donde de forma natural intentaremos competir: financiando proyectos de bajo riesgo esperando retornos incrementales. Ahí se hallan los cientos de proyectos de mejora continua de cualquier organización. Ahí encontramos las innovaciones inducidas por el cliente, que nos pide modificaciones de producto o servicio (exentos, en general, de riesgo de mercado, pues los pide el cliente). Ahí está la innovación de continuidad (sustaining innovation) que busca fortalecer el núcleo de negocio (core business)." Innovación incremental.*

"La "innovación azul" *es la de océano azul. La de espacios de mercado nuevos, libres de competidores. Es un espacio abonado para la innovación tecnológica: las nuevas tecnologías, por su naturaleza, son capaces de cubrir necesidades inimaginables antes de su existencia. Es la zona de disrupción: irrumpimos en el mercado sin que éste nos lo pida. El nivel de riesgo es muy superior, pero si acertamos, el retorno es suculento. Tendremos las ventajas del pionero. Es la zona no substitutiva de negocios preexistentes, aquella que genera verdadero crecimiento económico.". Innovación Disruptiva.*

"La "innovación blanca" *es la Innovación de laboratorio. La de la administración pública, capaz de invertir importantes recursos en proyectos sin retorno económico aparente. Es la zona de la investigación fundamental, la de la investigación holística universitaria, la de la investigación médica, o la de los proyectos espaciales. La zona de exploración de las fronteras de la ciencia por el bien altruista de la humanidad, sin esperar beneficio económico."*

"La "innovación amarilla" *o "innovación de oro" es la que se da en zonas de bajo riesgo con alto retorno. ¿Es ello posible? Ahora, especialmente, lo es a través de plataformas y canales digitales, que permiten probar apps que crezcan exponencialmente por la red, y se conviertan en puntos de acumulación de usuarios en pocas semanas. Son los océanos de oro de los modelos digitales."*

Es muy importante que, al valorar la innovación, no olvidemos la característica diferencial más importante de ésta en el ámbito de la innovación social: el propio proceso de innovación es transformador. Debemos evaluar si el proceso de innovación, preferentemente participativo y multiagente, ha sido paralelamente un proceso de empoderamiento, generación de nuevas relaciones, modificador de estereotipos y paradigmas y/o provocador de un cambio estructural y sistémico que perdure en el tiempo. Que el proceso de desarrollo del proyecto sea innovador en este sentido, como proceso en sí, que haya sido diseñado y se ejecute de forma adecuada con este objetivo de transformación social, agrega mucho valor al vector innovación del proyecto.

Otra cuestión transversal a tener en cuenta y aclarar. Para que un proyecto o un elemento de este se considere innovador, no es imprescindible que sea el único en el mundo que se haya hecho así. Nuestra valoración de los proyectos necesariamente se refiere a un marco. Si estamos valorando proyectos de una comunidad autónoma o un municipio, por ejemplo, tendremos que analizar si son innovadores en ese contexto. El hecho de que haya un proyecto similar en otra región europea o del sudeste asiático, no le quita valor a la iniciativa. Si la innovación se adapta bien a la realidad local, el hecho de que haya ya alguna experiencia positiva verificada puede ser un aspecto positivo del proyecto.

Teniendo en cuenta estas cuestiones previas, las variables referidas a este vector innovación que puedes valorar en la herramienta de evaluación HELIX son las siguientes:

1.3.1. Valor

¿La innovación del proyecto aporta ventajas, un valor diferencial a la persona destinataria y su entorno?

Más allá de que la solución sea más o menos creativa y novedosa, el factor clave a valorar es si aporta valor a las personas a las que está destinado, si contribuye de forma más o menos significativa a resolver su problema, mejorar su calidad de vida, le aporta ventajas económicas, sociales o de salud, le empodera y capacita, etc. Consiste en analizar la innovación exclusivamente desde el punto de vista de la persona usuaria y su entorno y calibrar qué valor percibe y le aporta realmente.

1.3.2. Disrupción

¿Es una innovación disruptiva o incremental?

La innovación propuesta puede ser de distinto carácter e impacto. ¿cuál es el grado de cambio que propone sobre las soluciones/modelos actuales? Si se trata de algo cualitativamente diferente, que modificará las bases sobre las que se actúa, si introduce un nuevo paradigma para atacar el problema actual, estaremos ante una innovación de carácter disruptivo. En el otro extremo, encontramos innovaciones incrementales, aquellas que mejoran aspectos concretos de cómo se trabaja en la actualidad, sin modificar la base de cómo se procede en este momento. Una innovación más radical y disruptiva, que prueba un cambio más profundo, la puntuaremos con un valor mayor en esta variable “disrupción” que una que aporta renovaciones menores sobre la solución actual.

1.3.3. Modelos

¿Se genera un nuevo modelo (de atención, negocio, etc.)?

Dentro de los tipos de innovación que se pueden proponer están aquellos que aplican a los elementos que componen la lógica de la prestación del valor al usuario. Estos modelos están compuestos por: cómo se presta el servicio; a través de qué canales; cómo se relaciona la organización con sus destinatarios; el tipo de fuente de ingresos que sostiene la iniciativa; los principales conceptos de coste; el tipo de personal necesario; medios materiales / tecnológicos necesarios; procesos clave; aliados involucrados. Evalúa en cuales de estos elementos se introducen cambios significativos y en qué medida el conjunto del modelo presenta diferencias significativas sobre otros modelos ya existentes para el mismo propósito.

1.3.4. Producto

¿Se crea un nuevo producto o servicio?

Otra posibilidad de innovación es aquella que se centra en la oferta que se propone, en las características del producto/servicio. Además de la función principal del producto/servicio, estimar también su valor emocional y social, la facilidad para el acceso tanto a su adquisición como a su uso, así como la facilidad para integrarse en la vida diaria del destinatario de forma que pueda cumplir con su valor previsto. El proyecto puede generar un producto totalmente nuevo, mejorar el existente o no incorporar ninguna innovación en producto. En todos estos elementos señalados, ¿en qué grado se innova en el caso considerado?

1.3.5. Experiencia

¿Se transforma la experiencia de la persona usuaria?

Un nuevo ámbito de innovación se abre en todo el proceso de relación entre la entidad y sus personas usuarias. Esta relación se suele reflejar en “el viaje del cliente” (customer journey). En este caso, se evalúa todas las fases de ese viaje, desde el “pre” (cómo nos encuentra, entiende la oferta, es sencillo acceder a nuestros servicios…), pasando por la fase de “prestación del servicio” propiamente dicha en donde analizar las claves relacionales de esa atención (espacio donde se presta, información que recibe el usuario y/o su entorno, personal que atiende, …), hasta finalmente el “post” (puntos de contacto posterior a la utilización del producto, servicio posterior, seguimiento,…). Una visión holística de toda esa relación “entidad – usuario/entorno”. Y lo que valoramos es si el proyecto introduce algún cambio en la experiencia de la persona usuaria, en cómo vive la relación con la entidad.

Por poner un ejemplo que puede resultar muy visible. Podemos comer en un restaurante de comida rápida, en uno con estrellas Michelín, un bocata en un bar mientras hay un partido televisado, en un picnic en el campo, en el asiento de un avión, en una boda o en casa con la familia. En todas estas situaciones, comemos, por lo que podríamos decir que el producto es similar. Pero las experiencias que vivimos son muy diferentes ¿El proyecto propone mejoras relevantes en este ámbito de las experiencias desde el punto de vista de la persona usuaria?

1.3.6. Organización

¿Provoca una innovación organizativa en la entidad?

En este caso ponemos la mirada en cómo se propone estructurar el prestador sus recursos y procesos de forma que devenga de alguna forma en un mayor valor para el destinatario final. Si cambia sus protocolos de intervención, las funciones de los puestos de trabajo, las interrelaciones entre las personas que intervienen, el sistema de comunicación, la participación de la familia y personas cuidadoras, etc. Entre beneficios que puedan darse de esa innovación organizativa pueden contemplarse aspectos como: incremento de la velocidad de atención/respuesta, una mayor intensidad del servicio prestado, una mayor especialización, incorporación de tecnología que propicie unas prestaciones superiores a las anteriores, una reducción de costes en la entidad que la haga más sostenible económicamente, etc.

1.3.7. Colaboraciones

¿Genera nuevas colaboraciones en el ecosistema de agentes?

Cada vez más el partenariado, las alianzas y las colaboraciones entre distintas entidades, empresas, universidades, centros tecnológicos, entidades locales, etc. dan lugar a propuestas novedosas y superiores a las existentes previamente. En este punto, se estudiará si el proyecto involucra a otras organizaciones, en qué medida y qué aporta esta combinación. ¿Hay consorcios, modelos de innovación abierta, alianzas entre agentes complementarios… que aporten un valor superior a los destinatarios? Las colaboraciones tendrán valor cuando tengan sentido y mejoren el alcance del proyecto, sus resultados o su proceso.

1.3.8. Roles

¿Las entidades desempeñan roles inéditos?

Las entidades y otros agentes pueden desempeñar su papel convencional o, por el contrario, cambiar su función durante el proyecto. Esta variable es tal vez un poco difícil de visualizar, por lo que ponemos un ejemplo. Imaginemos una entidad que se dedica a la formación de personas migrantes, ámbito en el que siempre se ha trabajado en sesiones formativas con personal experto en distintas áreas (género, interculturalidad, empleo, emprendimiento, etc.), con un esquema vertical y unidireccional.

Esta entidad decide poner en marcha un proyecto con un esquema mucho más horizontal y autogestionado, en el que serán las propias migrantes las que aprendan a partir del intercambio de experiencias. Para ello va a combinar encuentros entre personas migrantes y encuentros de estas con otros perfiles, como personas emprendedoras. Organizará dinámicas de pequeños grupos y de encuentros ágiles y, para dinamizarlos, va a capacitar a personas migrantes que harán de facilitadoras de esos encuentros horizontales.

El personal técnico de la entidad ni siquiera estará presente en los encuentros. La entidad deja de desempeñar un papel protagonista de formadora vertical y pasa a un segundo plano para posibilitar que sucedan las sesiones, que no serán clases, sino encuentros de intercambio. Pasa de formadora protagonista a facilitadora/posibilitadora invisible. En esta variable debemos valorar si el proyecto encamina a la entidad a aprender el desempeño de nuevos papeles y generar nuevas formas de interrelación con las personas usuarias y otros agentes.

1.3.9. Tecnología

¿Genera innovación tecnológica en el sector?

En este punto tendremos que valorar cuán novedosa es la tecnología que se utiliza. El proyecto puede incluir el desarrollo de nueva tecnología, la utilización de tecnología ya existente pero que es novedosa en esta aplicación, la mejora de la tecnología habitualmente utilizada o ninguna modificación a nivel tecnológico.

En paralelo y de forma combinada con lo anterior, deberemos valorar el peso que tiene la innovación tecnológica en el proyecto, si algo nuclear, complementario o meramente marginal en relación al conjunto.

¿Esa tecnología es susceptible de protegerse y aportar una ventaja diferencial a futuro a la entidad? Deberá evaluarse el grado de avance tecnológico propuesto, en la escala “disruptiva – incremental”.

1.3.10. Digitalización

¿Supone un avance importante en digitalización?

¿Contempla el proyecto la introducción y utilización de medios y procesos digitales para la consecución del objetivo propuesto? Como último punto se debe valorar la “intensidad” digital de la propuesta, desde que sea una propuesta totalmente basada en el ámbito digital hasta el extremo opuesto, en donde la dimensión digital no tenga ningún papel relevante. Esta digitalización estará siempre al servicio de los destinatarios y su entorno, bien directamente, porque tendrán acceso a ella o bien indirectamente, porque redundará en la mejora de los servicios o de la organización.

2.

Vector 2: Impacto Social

2. Vector 2: Impacto Social

2.1. En qué consiste el impacto social en el ámbito de la innovación social

Uno de los mayores retos de la innovación social es identificar su impacto y poder mostrar a la sociedad de qué manera consigue transformarla. Al llevar a cabo una iniciativa de innovación social, debemos preguntarnos qué cambios implica para la sociedad, ya sean económicos, medioambientales, comunitarios, culturales o de otros aspectos de la calidad de vida. Si el objetivo de la innovación social es generar valor tenemos que poder evaluar su impacto.

El impacto es la razón de ser de la innovación social, pero medirlo es a menudo difícil. El valor producido por estas intervenciones no se traduce fácilmente en beneficios cuantificables (Baturina y Bežovan, 2015). A su vez, no hay homogeneidad metodológica, sino que son diversas las fórmulas que se usan para identificar el impacto social de un proyecto o iniciativa, tratando de calibrar sus efectos, más o menos, dilatados en el tiempo. Es importante, sin embargo, identificar los potenciales impactos de una intervención antes de llevarla a cabo. Por un lado, para adelantar potenciales efectos indeseados, y saber así gestionarlos. Y, por el otro, para poder llevar a cabo metodologías de evaluación rigurosa que requieren de la generación de evidencia y la recolección de datos desde antes de que se lleve a cabo el proyecto.

El impacto de cualquier actividad es aquello que ocurre exclusivamente por la iniciativa que estamos analizando y es importante precisarlo porque, a menudo, ocurren otras cosas al mismo tiempo y que un observador podría erróneamente atribuir al proyecto evaluado. En el caso de la innovación social, el impacto se puede definir como el "efecto neto de una actividad sobre una comunidad y el bienestar de individuos y familias"[1]. Es decir, todas las consecuencias positivas y negativas generadas por la intervención que afectan al bienestar social, económico, medioambiental, cultural, etc. de cualquier persona o grupo social. El impacto social trasciende pues los efectos sobre la población objetivo de la intervención incluyen a la sociedad en su conjunto.

El impacto está asociado directamente al concepto de causalidad: ¿es nuestro proyecto causa del impacto observado X? Porque, a menudo, al analizar qué resultados se derivan de un proyecto, confundimos causalidad con correlación. Pensemos, por ejemplo, en la relación entre el consumo de helados y la incidencia de los incendios. Su correlación es casi perfecta. A mayor consumo de helados, mayor probabilidad de que se genere un incendio. Es sencillo ver, en este caso, que reducir la venta helados no sería una política muy efectiva de cara a controlar los incendios. Detrás de estos dos factores existe una variable, el calor, que nos explica el comportamiento de los incendios y la venta de helados.

Lo mismo ocurre si, cuando queremos evaluar el impacto de una innovación social vinculada a una política activa de empleo para un colectivo vulnerable – por ejemplo, jóvenes con baja cualificación -, no incorporamos el ciclo económico o las características de las personas participantes en este programa. Imaginemos que, tras ese programa, muchos jóvenes con baja cualificación hubieran encontrado trabajo. Ese dato no es suficiente para saber su impacto real. ¿Se habrían contratado más personas en cualquier caso por encontrarnos en un momento de expansión económica? ¿Las personas participantes en ese programa compartían unas características determinadas – por ejemplo, eran personas más activas, que se apuntan con frecuencia a cursos de formación – por lo que

1. Center for Social Impact, Australia: http://www.csi.edu.au/about-social/.

habrían encontrado trabajo incluso no habiendo participado en este programa? Contestar a estas preguntas es la base de una buena evaluación de impacto, y capturar los efectos que una posible mejora de la probabilidad de encontrar empleo genere en las personas participantes, sus familias, y la sociedad en general serán la clave de identificar su impacto social. Es importante tener en cuenta que no todos los procesos que generan cambios en una sociedad deben tener un impacto social (Portales, 2019). Una comunidad puede experimentar cambios debido a sus propias dinámicas sociales, que no podemos confundir con el impacto que una iniciativa en concreto genere. Evaluar el impacto, y hacerlo bien, es costoso y complicado. Requiere de recursos humanos y técnicos. ¿Cómo sabemos que una innovación social funciona? ¿Qué iniciativas consiguen que una joven en paro, con baja formación, encuentre trabajo y mejore su bienestar y el de su familia? Como vemos, si queremos identificar la causalidad del impacto, no podemos simplemente implementar ese programa y observar qué ocurre con sus participantes, si pasan a estar ocupados o se sienten más felices.

En una intervención de innovación social, podemos analizar distintos niveles.:

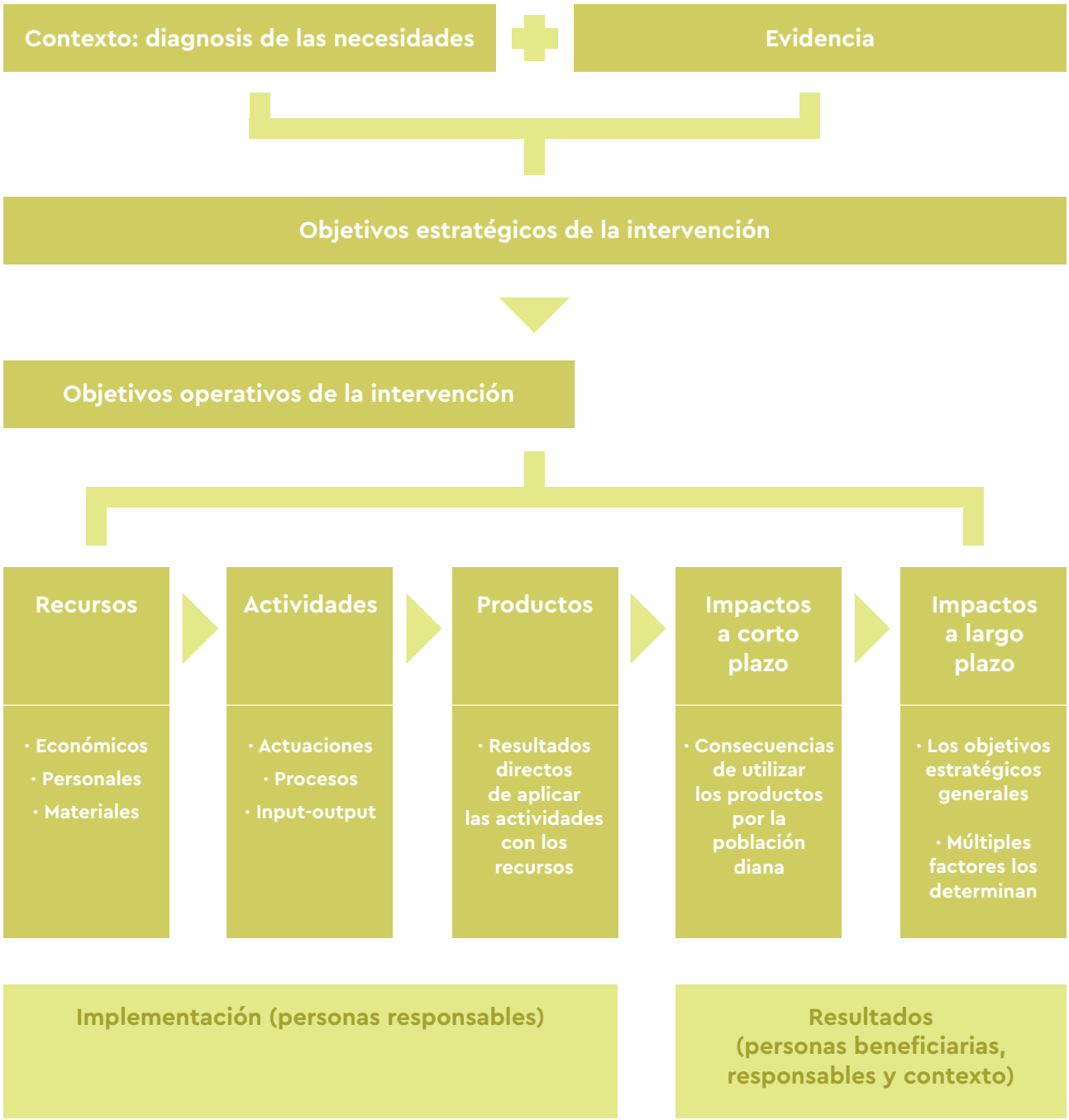
• Por un lado, los **productos** o outputs, lo que las personas beneficiarias reciben de forma directa por participar en el programa. En el caso del que hablábamos, el programa para mejorar la ocupación de jóvenes en paro serían las sesiones de formación, los asesoramientos o las mentorías.

• De estos productos se pueden derivar efectos o **resultados**, aquellos intangibles que provienen de participar en el programa, y que permiten generar un verdadero impacto. Por ejemplo, mejorar las capacidades de los jóvenes, o adquirir más seguridad en uno/a mismo/a. Las innovaciones sociales deben crear incrementos medibles en resultados concretos, ya sea en términos de calidad del servicio, satisfacción de sus beneficiarios, tasas de adopción o reducción de los costes.

• Por último, tenemos el **impacto** propiamente dicho, aquellos resultados a largo plazo que generan un cambio social, que es el fin último de la innovación social. En el ejemplo, el objetivo de la intervención no es meramente formar personas jóvenes, sino conseguir que éstas tengan empleos de calidad, mejorando no sólo su bienestar sino el de sus familias, y, por ende, la cohesión social. A este nivel de cambio social estructural y perdurable, dada su trascendencia en la innovación social, la presente guía de evaluación y su herramienta le dedican en exclusiva el vector del cambio sistémico.

Para poder evaluar el impacto de una innovación social debemos en primer lugar desarrollar una Teoría del Cambio (TdC). La TdC es el proceso que la innovación social tiene que seguir para conseguir sus objetivos en el largo plazo, es decir, para generar impacto (Portales, 2019). Entender y definir la lógica que la intervención sigue para buscar el cambio es el primer paso para poder medir su impacto en el largo plazo. Esta representación gráfica del proceso de cambio derivado de la innovación social - de los productos, a los resultados, a los impactos -, nos tiene que llevar a elegir la metodología más adecuada para responder a las preguntas sobre el impacto de nuestra intervención.

Componentes de la Teoría del Cambio



La mayor dificultad para medir el valor generado por las intervenciones de innovación social es que sus mejoras se ven reflejadas en el bienestar de la ciudadanía, y no en una ganancia económica. Sin embargo, bien definidos los indicadores de lo que queremos medir, capturar el impacto de una intervención depende básicamente de contar con las herramientas adecuadas, y el tiempo suficiente.

Recordemos que el impacto de una intervención requiere de poder identificar la causalidad entre las acciones llevadas a cabo, y los resultados obtenidos. De este modo, cualquier metodología de análisis que pretenda evaluar el impacto generado deberá ser capaz de aislar este efecto causal (Morton y Williams, 2010). Pensemos, por ejemplo, en un experimento, parecido a los ensayos clínicos que se hacen para testear el efecto de un medicamento. La clave del enfoque experimental en las ciencias sociales es la misma que en medicina. Consiste en seleccionar a un colectivo de personas muy similares en sus características (edad, género, formación, intereses, etc.) y, de forma aleatoria, aplicar a uno de los grupos un tratamiento. Éste puede ser un nuevo medicamento o, en este caso, la participación en un proyecto de innovación social. El otro grupo sirve para controlar los efectos del tratamiento, por lo que los usuarios que lo componen no “son tratados”. Esto se conoce como Ensayos Controlados Aleatorios (o Randomized Controlled Trial -RCT-, en inglés).

La asignación al azar entre los dos grupos asegura que tanto el grupo de tratamiento como el grupo de control son equivalentes. Por tanto, al ser estadísticamente idénticos, si tenemos grupos suficientemente grandes, y considerando que hay un único cambio entre los participantes de un grupo y del otro, el experimento no sólo permite medir el efecto de este estímulo – la participación en el programa de innovación social -, sino también establecer, hasta cierto punto, su causalidad. Cualquier cambio identificado en el grado de bienestar medio entre los dos grupos se deberá únicamente al factor diferencial entre ambos, es decir, el programa de innovación social examinado.

No siempre es posible llevar a cabo análisis experimentales para identificar el impacto de la innovación social, pero las principales ventajas de esta metodología respecto a sus alternativas son el poder de control sobre la situación objeto de estudio y el correcto análisis de la causalidad. Con otros métodos de análisis es difícil establecer la causa-efecto de los programas o iniciativas debido a la autoselección de los participantes.

En cambio, un experimento, al seleccionar aleatoriamente entre individuos iguales quién está expuesto al experimento y quién no, el efecto del tratamiento se podrá derivar de las diferencias en los datos de los grupos de tratamiento y control tras participar en las actividades. Llevar a cabo experimentos aleatorizados no es siempre posible en la práctica, debido a limitaciones presupuestarias, ideológicas o administrativas. O que, cuando queremos evaluar el impacto de la intervención, ésta ya se ha llevado a cabo hace un tiempo. En esos casos será necesario implementar metodologías no experimentales, también llamadas cuasi-experimentales, porque el objetivo es generar un grupo de control artificial para comparar con aquellas personas que han participado en la iniciativa.

2.2. Por qué es importante el vector impacto para evaluar la innovación social

El rol que la innovación social tiene para poder generar cambios en la sociedad pasa por poder identificar y medir su impacto social. Evaluar experiencias piloto de innovación social es una manera de identificar cómo generar impactos positivos, y cómo detectar resultados inesperados. Todos los actores involucrados pueden aprender de este proceso, y nuevas intervenciones se pueden diseñar mejor a partir de las lecciones obtenidas de otros proyectos.

Evaluar y monitorizar el impacto social es indispensable para las intervenciones de innovación social, ya que nos permite medir y comprender hasta qué punto el proyecto está consiguiendo los objetivos que persigue. La evaluación del impacto de las intervenciones de innovación social favorece también la relación entre distintos actores que participan en el proyecto, posibilitando, por ejemplo, la comunicación entre quienes financian la intervención y quienes la ejecutan.

Generar este tipo de evidencia no sólo nos permite identificar a través de qué canales la intervención consigue generar un cambio, sino que la evaluación sistemática y transparente es un elemento clave de la sostenibilidad y crecimiento de la intervención (Portales, 2019). Más allá de justificar la inversión en una iniciativa concreta, y llevar a cabo su seguimiento, identificar los canales a través de los cuales un programa consigue generar un cambio real en la sociedad permite también señalar los factores que pueden ayudar a mejorar una problemática similar en otros contextos.

Si se comprueba que una intervención realmente provoca un impacto social positivo, debería ser replicada y potencialmente escalada, para conseguir así un impacto mayor (Baturina y Bežovan, 2015). Un mayor número de programas y políticas, con una mayor envergadura, generan sin duda un mayor valor para la sociedad en su conjunto. Es difícil definir una metodología única para medir los impactos, ya que las intervenciones de innovación social son muy diversas, así como los actores que las llevan a cabo. Sin embargo, llevar a cabo una evaluación rigurosa del impacto de la intervención es imprescindible para garantizar su eficiencia, y promover su escalabilidad en el caso que se obtengan cambios reales en la sociedad.

Sin duda, todo programa es difícil de replicar. Muchas intervenciones de innovación social son pequeñas y de corta duración, lo que dificulta la medición del impacto que provocan. A su vez, se diseñan para ajustarse a un contexto específico, lo que hace que la adaptación del mismo diseño a otros medios no genere los mismos resultados. Sin embargo, verificar que la innovación social está teniendo impacto, y en qué medida, es lo que permite un cambio social real, al traducirse en mejores programas y políticas sociales.

2.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector impacto

En los últimos años la literatura especializada ha hecho importantes avances en lo que respecta a los desarrollos conceptuales y de marcos teóricos sobre la innovación social (Cunha y Benneworth, 2020). Son ya muchos los estudios que se centran en la descripción teórica de la innovación social, pero pocos aquellos que hacen una investigación empírica, a pesar de la gran experiencia que hay en la práctica de este tipo de iniciativas. Por eso, y a pesar de su relevancia, no son muchas las investigaciones que se han centrado en identificar el impacto -social, económico o medioambiental- que la innovación social pueda tener, o qué elementos deben tenerse en cuenta al evaluarlos. Existen muy pocas evidencias sistemáticas sobre sus impactos, o estrategias concretas para evaluarlos.

La innovación social trasciende a un sector concreto o a una disciplina, involucrando a distintos actores, lo que dificulta a veces el poder aplicar metodologías específicas para medir sus productos, resultados e impactos. Para empezar, no existe una definición única de lo que es innovación social, y a menudo sus resultados se basan en intangibles (Phills et al., 2018). Esto hace que los instrumentos y metodologías para medir la innovación social no hayan evolucionado tanto como las métricas para medir la innovación tecnológica o económica (Cunha y Benneworth, 2020).

Este tipo de medidas se han definido a menudo para un caso de estudio particular, lo que dificulta su comparabilidad entre intervenciones de innovación social. Por eso es importante seguir trabajando para poder aplicar de forma sistemática elementos de evaluación del seguimiento y el impacto social de estas acciones, para aprender unas de otras e incrementar su valor. Los indicadores nos permiten construir conocimiento a partir del seguimiento y la evaluación de aquello que funciona, ayudando así a definir qué acciones deben ser financiadas y definiendo también la política pública (Baturina y Bežovan, 2015).

Como el objetivo de la innovación social es la creación de valor social, y la forma con la que habitualmente medimos el valor se basa en modelos económicos y medidas de valor, algunos indicadores de riesgo social o de retorno social pueden quedarse fuera (Antadze y Westley, 2012). La importancia creciente que la innovación social está teniendo tanto en el diseño de programas y políticas como en la investigación académica ha hecho avanzar el análisis de qué tipo de indicadores se pueden utilizar para superar las limitaciones de aquellos que se centran únicamente en factores económicos (Bund et al., 2015).

Son varios los enfoques y metodologías propuestos para evaluar las iniciativas de innovación social. Se tiende a utilizar un enfoque similar al del análisis coste beneficio clásico, adaptado a las particularidades de la naturaleza social (Esteves et al., 2012). Estos métodos, como el Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés), o el Evaluación del impacto social (SIA, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, dadas las particularidades de este tipo de iniciativas, su dependencia del contexto, así como lo intangible de sus resultados, es a veces complicado comparar su impacto. Los indicadores de impacto de la innovación social tienen a utilizar los mismos que en otros modelos económicos, como por ejemplo los precios sombra que se utilizan en los análisis coste-beneficio. Se trata de asignar un valor monetario a un concepto abstracto o intangible. Como, por ejemplo, la mejora de la calidad del aire derivada de una menor congestión vial al aplicar un impuesto de entrada a una ciudad. Más complicado es asignar un precio a la mejor cohesión social derivada de una intervención innovadora. Por lo tanto, la gran mayoría de los efectos de la innovación social

presentan mayores dificultades de medición que la innovación tecnológica, por poner un ejemplo. Esto explica, en parte, la falta de estudios que pretenden evaluar el impacto de la innovación social (Nicholls, 2015).

Al definir un marco conceptual para medir el impacto de una innovación social es importante tener en cuenta las diferentes dimensiones de este impacto. El impacto social se refiere a todo aquello que es relevante para una sociedad y sus estilos de vida. Es difícil identificar una única lista de factores o variables que deban tenerse en cuenta al evaluar el impacto. Sin embargo, debemos considerar los cambios esperados e inesperados que puedan generarse, directamente vinculados al proyecto o iniciativa de innovación social. Esto nos permitirá, más allá de separar los efectos provocados por el proyecto y aquellos que no, atender potenciales efectos indeseados, e incrementar los beneficios generados.

El impacto de la innovación social es multidimensional, y en gran medida se basa en intangibles que se consiguen en el largo plazo. Engloba factores desde la mejora del bienestar y las condiciones sociales a la creación de valor económico, medioambiental, político o cultural. Medir el impacto social depende también de aquello en lo que nos queremos centrar, como la realidad local o las necesidades sociales.

Para el uso de la herramienta de evaluación se definen a continuación diez dimensiones a considerar en cualquier valoración del impacto de una iniciativa de innovación social. Tener un buen entendimiento de los aspectos que pueden afectar al impacto social es esencial en cualquier proceso de evaluación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos factores no son únicos ni excluyentes entre sí.

2.3.1. Cantidad

¿El proyecto beneficia a muchas personas?

El impacto del proyecto va a depender en gran medida del número de personas al que afecte, o que potencialmente podría afectar. Por ello, debemos analizar a cuántos beneficiarios puede llegar la intervención definida. En este sentido, no podemos olvidar la potencial escalabilidad del proyecto. Es decir, incluso si en su definición actual la innovación social definida no alcanza un amplio colectivo de personas, hay que analizar si, una vez verificado su impacto y escalada la intervención, podría beneficiar a un mayor número de ciudadanos. Por lo tanto, debemos valorar positivamente que el proyecto prevea alcanzar un amplio número de personas, entre beneficiarios directos e indirectos, actuales y futuros. Estos tiempos y beneficiarios deben estar bien señalizados en el diseño del proyecto para poder alcanzar los resultados deseados, o identificar correctamente las razones por las que esto no está ocurriendo.

2.3.2. Eficacia

¿El proyecto alcanza el resultado necesario para resolver el reto social abordado?

El impacto del programa dependerá en gran parte de la capacidad de las acciones definidas para conseguir resolver el reto social abordado. Es importante por tanto que analicemos la coherencia del proyecto entre la intervención planeada y los objetivos que se pretenden conseguir. ¿Se trata de pequeños cambios para conseguir un reto social demasiado ambicioso? Debemos identificar de qué recursos se dispone y que actividades y productos se pretenden conseguir, y si están alineadas con los impactos a corto, medio y largo plazo que se buscan.

2.3.3. Amplitud

¿El proyecto beneficia a todos los grupos de interés implicados?

En el diseño de la iniciativa es importante tener en cuenta si se busca beneficiar a diferentes grupos sociales, más allá de los beneficiarios directos. La innovación social busca una mejora en la sociedad a través del cambio y el impacto en distintos colectivos. Por lo tanto, hemos de asegurarnos que todos los colectivos que pueden verse afectados – positiva o negativamente – por el proyecto están bien identificados. Por ejemplo, las familias de los beneficiarios directos, o los pueblos vecinos que puedan tener externalidades derivadas del proyecto. También hay que tener en cuenta si distintas entidades pueden beneficiarse de las acciones tomadas, si se reduce en el futuro la carga para los servicios sociales o si se deriva conocimiento científico que pueda ser aprovechado por universidades o investigadores.

2.3.4. Inclusión

¿El proyecto promueve la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad o tiene un impacto positivo en la equidad de género?

Gran parte de los problemas sociales que enfrentamos actualmente tiene que ver con la desigualdad y las dificultades de inclusión de colectivos específicos. Debemos asegurar que la iniciativa promueva, a través de acciones innovadoras, la inclusión de grupos vulnerables ya sea a nivel social, laboral o educativo. En este sentido es clave tener en mente también qué impactos tiene el proyecto a nivel de equidad de género. La innovación social puede mejorar la igualdad de oportunidades en el acceso de las mujeres a ámbitos sociales concretos, por lo que debemos tener este factor en cuenta al analizar el potencial impacto que se derive del proyecto.

2.3.5. Formación y empleo

¿El proyecto mejora la autonomía económica de las personas destinatarias?

Muchos proyectos de innovación social pretenden mejorar las capacidades y habilidades de sus participantes, incrementando así su empleabilidad y capacidad emprendedora. Esto nos lleva a obtener – y generar - puestos de trabajo de calidad que contribuyan a una mayor autonomía económica de las personas destinatarias y una mayor productividad y generación de valor de la sociedad. Por lo tanto, debemos identificar si la iniciativa fomenta la empleabilidad de las personas, y sus capacidades para obtener mejores condiciones en el mercado laboral. En este sentido, hemos de tener en cuenta la diferencia que comentábamos en el punto 1 de este capítulo entre productos e impactos. La formación, por ejemplo, puede ser un producto que se derive de un proyecto, pero no debemos confundirla con los resultados o los impactos, como podría ser la mejora de las habilidades o el conseguir mejores condiciones laborales. Por lo tanto, al pensar en el vector de impacto deberemos identificar si se recoge en el proyecto la dimensión de mejora de la empleabilidad de los y las participantes.

2.3.6. Economía

¿El proyecto mejora la situación económica de las personas destinatarias porqué les aporta recursos?

Cuando consideremos el impacto económico que el proyecto pueda tener debemos tener en cuenta, por un lado, la mejora de la situación económica de las personas beneficiarias, así como el impacto económico agregado sobre el conjunto de la sociedad. Mediremos por tanto si el proyecto prevé mejorar la situación económica de sus beneficiarios directos, y si las formas para conseguirlo son coherentes y están bien diseñadas. ¿Existe, por ejemplo, una aportación económica directa a los participantes? ¿Se pretende mejorar las decisiones financieras que puedan afectar al grado de ahorro? Por otro lado, la mejora de las condiciones de vida de los individuos, su acceso a recursos y oportunidades implica también la creación de riqueza para el conjunto y la reducción de la pobreza y desigualdad. Este efecto más macroeconómico, de mejora de la economía para el territorio, deberá ser considerada también al analizar el impacto del proyecto.

2.3.7. Salud y bienestar

¿El proyecto mejora la salud y/o el bienestar de las personas?

La creación de valor social trae consigo a menudo una mejora del bienestar, la salud y la calidad de vida de los ciudadanos. Esta dimensión puede clasificarse en indicadores objetivos, como la salud física, o subjetivos, como la autoestima, la seguridad o el bienestar emocional. Por lo tanto, deberemos fijarnos en si el proyecto mejora la salud, condición física, hábitos saludables, confort en el hogar y en la vida diaria, la autoestima, o el bienestar psicológico de los beneficiarios. Esto se puede conseguir a través de una reducción de los riesgos, los daños físicos o psicológicos, o de intervenciones innovadoras que permitan cuidar mejor de la salud o reducir los niveles de estrés, por ejemplo, de las personas implicadas.

2.3.8. Territorialidad y cohesión social

¿El proyecto impulsa la revitalización de las zonas rurales o urbanas en declive?

La innovación social puede ser una vía eficiente para mejorar el atractivo de un territorio, por ejemplo, impulsando la revitalización de zonas rurales o urbanas en declive. Por lo tanto, debemos analizar de qué manera se prevé mejorar el atractivo cultural, turístico, o económico del lugar donde se lleve a cabo la actividad. Hay que observar también si algunos sectores – como podría ser el de los cuidados – puede verse incentivado, generando nuevas demandas de empleo. También debemos analizar si el proyecto pueda generar procesos de generación de cohesión y capital social, mejorando así las dinámicas sociales propias de ese territorio.

2.3.9. Política y sociedad

¿El proyecto mejora la situación política y calidad democrática del territorio?

Los impactos derivados de una innovación social pueden acabar generando una mejora en la sociedad más allá del efecto directo sobre sus beneficiarios y familias. Por ejemplo, si supone una mejora democrática, afectando al nivel en qué los ciudadanos se sienten parte de un territorio, y reclaman sus derechos y obligaciones de sus representantes. Esto se puede conseguir a través del acceso a la información, el incremento de la participación y representatividad ciudadana, o consiguiendo dar voz a grupos y colectivos vulnerables con mayores dificultades para reclamar sus derechos. Por lo tanto, deberemos identificar si uno de los potenciales impactos del proyecto supone un cambio en las dinámicas sociales y políticas, generando así un bien común y una mejora de la ciudadanía en su conjunto.

2.3.10. Sostenibilidad y medio ambiente

¿El proyecto tiene impacto positivo en sostenibilidad medioambiental?

Al analizar el impacto de una intervención de innovación social no podemos no analizar la sostenibilidad. No olvidemos que uno de los grandes desafíos de nuestra sociedad es la conservación del medio ambiente. Por eso, al evaluar un proyecto, debemos preguntarnos en qué medida esa innovación social tiene un impacto positivo en la sostenibilidad medioambiental y el cambio climático. Por ejemplo, a través de una reducción de los niveles de contaminación. O, con la realización de acciones que busquen reducir el consumo de agua o energía, a través de formación, nudges o cualquier otro mecanismo. Analizaremos por tanto si, de forma directa o indirecta, el proyecto tiene en cuenta su impacto sobre la sostenibilidad ambiental.

REFERENCIAS

Antadze, N., y Westley, F. (2012). Impact metrics for social innovation: Barriers or bridges to radical change? Journal of Social Entrepreneurship, 3(2), 133–150.

Baturina, D., y Bežovan, G. (2015). Social innovation impact-review of research. Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), Working paper, (9).

Bund, E., Gerhard, U., Hoelscher, M., y Mildenberger, G. (2015). A methodological framework for measuring social innovation. Historical Social Research, 40(3), 48–78.

Cunha, J., y Benneworth, P. (2020). How to measure the impact of social innovation initiatives?. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 17(1), 59-75.

Esteves, A. M., Franks, D., y Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. Impact Assessment and Project Appraisal, 30(1), 34–42.

Morton, R., y Williams, K. (2010). From Nature to the Lab: The Methodology of Experimental Political Science and the Study of Causality. Cambridge University Press.

Nicholls, A. (2015) “Synthetic grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics”, CRESSI working papers no. 14/2015.

Phills, J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review, 6(Fall).

Portales, L. (2019). Social impact in social innovations: definition, design, and evaluation. In Social Innovation and Social Entrepreneurship (pp. 161-176). Palgrave Macmillan, Cham.+

van Wijk, J, Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, y F. G. A. Martí Lanuza, I. (2019). Social innovation: Integrating micro, meso, and macro level insights from institutional theory. Business & Society, 58 (5), pp. 887-918.

3.

Vector 3: Cambio Sistémico

3. Vector 3: Cambio Sistémico

Los retos y desafíos a los que se enfrenta la sociedad en el siglo XXI (emergencia climática, desigualdad, envejecimiento, etc.) son de naturaleza compleja y, por ello, los procesos de transformación para abordarlos exigen enfoques integrales (BOISIER, 1999) que tengan como objetivo fundamental la sostenibilidad del planeta y el bienestar de las personas en todas sus dimensiones (MEADOWS, 1972; BRUNDTLAND, 1987; RAWORTH, 2017).

Desde esta perspectiva integral, los procesos de Innovación Social deberían incorporar enfoques sistémicos. Existe amplia evidencia sobre la interrelación entre las desigualdades sociales, económicas y territoriales (OCDE, 2017) por lo que los principales agentes del desarrollo humano abogan por nuevas estrategias de inteligencia colectiva orientadas al bien común (OSTROM, 1990). Estos nuevos enfoques combinan las prácticas orientadas al desarrollo socioeconómico con un mayor acento en la dimensión cultural y comunitaria en el territorio (MOULAERT, MARTINELLI, SWYNGEDOUW, GONZÁLEZ, 2005).

Nuestras sociedades son cada vez más lugares policéntricos, multinodales, multisectoriales, multiniveles, multiactores, multimedios y multiprácticas (BRYSON et al., 2017). Los retos a los que se enfrentan las instituciones públicas son aún más complejos, ambiguos e inciertos que nunca, desbordando los niveles, límites y silos tradicionales. Los problemas complejos no pueden ser resueltos por una sola organización y, por lo tanto, se requiere una perspectiva de innovación abierta y trabajo en plataforma. Las soluciones integrales no están ligadas a una sola iniciativa, sino a la generación de nuevos ecosistemas (ERIKSSON et al., 2020). Con este objetivo, la inclusión de una multiplicidad de actores es esencial para avanzar hacia nuevos modelos organizativos (OSBORNE et al., 2015). Sin embargo, la colaboración entre múltiples actores no está exenta de problemas (ERIKSSON et al., 2020).

Un sistema es un conjunto de dos o más elementos en el que el comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto, y donde el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el conjunto son interdependientes (ACKOFF, 1991).

Los procesos de transformación sistémica se producen cuando una serie de innovaciones complementarias suceden de forma paralela e interconectada en las que cada una depende de la otra, con innovación tanto en las partes del sistema como en las formas en que interactúan. Dado que los sistemas existen a diferentes niveles, un enfoque de esta naturaleza puede aplicarse a una comunidad, un barrio, una ciudad, una región o un país.

Una transformación del conjunto del sistema es particularmente difícil de lograr porque requiere cambios en el comportamiento de los principales agentes, modificaciones estructurales y nuevos procesos.

Existe un creciente consenso científico sobre las limitaciones de los actuales modelos para el Desarrollo Humano Sostenible a la hora de entender e incorporar la dimensión social de estos procesos (LITTIG, GRIESSLER, 2005) así como la necesidad de reforzar instrumentos operativos que no los disocien (MISSIMER, 2013). En palabras de Colontanio et al. (2009) “el concepto de sostenibilidad social ha sido poco teorizado y a menudo se ha simplificado demasiado en las construcciones teóricas existentes […]. Además, no parece existir un consenso sobre los criterios y perspectivas que deben adoptarse para definir la sostenibilidad social. Cada autor o responsable político elabora su propia definición”.

Con este objetivo, muchos autores reclaman incorporar una perspectiva de sistema complejo (MORIN, 2001) que permita entender de forma integrada la sostenibilidad y el cambio social. Sylvia Walby (2007) sostiene que la teo-

ría de la complejidad da respuesta a los desafíos planteados en anteriores enfoques del pensamiento sistémico. Como todos los sistemas vivos, los sistemas sociales pueden considerarse como sistemas adaptativos complejos (CLAYTON, RADCLIFFE, 1996) y redes dinámicas de relaciones, no como una mera agregación de entidades individuales estáticas.

En los sistemas sociales, las "cosas" son los agentes sociales (individuos y constelaciones de grupos) y las diversas relaciones entre estos agentes sociales conforman las interacciones del sistema. Estos procesos incluyen subsistemas como las comunidades, las naciones, las instituciones o las empresas y las interacciones directas, cada uno de los cuales opera en base a un código cultural determinado. Aunque este tipo de investigaciones se centran en sistemas socio-ecológicos, es decir, la interacción entre los sistemas sociales y ecológicos, nos permite entender mejor la lógica de funcionamiento de los procesos de transición socio-económica bajo un prisma de desarrollo humano sostenible (BERKES et al., 2003).

3.1. Plataformas de Innovación Social

Las iniciativas de Innovación social desarrollan un proceso que consiste en la (1) la exploración en profundidad de los problemas sociales emergentes, (2) la generación de ideas y propuestas, (3) el desarrollo de prototipos, (4) la comprobación de resultados durante un periodo de tiempo, (5) y el escalado de las iniciativas que se muestras exitosas tratando de generar el deseado cambio estructural o sistémico (The Young Foundation, 2012). Las iniciativas más avanzadas tratan de reforzar el enfoque sistémico de esta teoría de cambio para evitar procesos lineales que no son capaces de dar respuesta a problemas de naturaleza compleja en el ámbito territorial.

La práctica de la innovación social es un proceso sumamente dinámico, contradictorio, con tensiones interactivas y efectos inesperados. Esta complejidad requiere examinar los procesos de transformación social de manera evolutiva y prestar más atención a los mecanismos que fortalecen la retroalimentación, el aprendizaje y la gestión adaptativa (KILELU, KLERKX, LEEUWIS, 2013).

El objetivo es construir un sistema de innovación formado por una red de organizaciones, empresas e individuos centrados en generar nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización. Este "ecosistema" puede ser interpretado como una plataforma de acción colectiva que, combinando diversas metodologías, es capaz de articular un verdadero movimiento de transformación interconectando una multitud de iniciativas que en la superficie parecen responder a lógicas y procesos desconectados (UNGER, 2015). Este ecosistema no sólo incluye una variedad de actores, sino que presenta nuevos modelos de gobernanza no jerárquica y distribuida, nuevas infraestructuras y el apoyo de nuevas normativas en un mismo espacio geográfico.

Este nuevo paradigma de innovación trata de superar la innovación "cerrada" o que se produce dentro de una misma entidad. El enfoque abierto defiende que las instituciones, empresas y entidades sociales pueden y deben utilizar tanto ideas externas como internas, y caminos internos y externos hacia sus objetivos (mercado o transformación social). El conocimiento que se genera en este camino debe ser por lo tanto abierto al conjunto de actores que participan en el proceso y en el caso de la innovación social, compartido con el resto de la sociedad. Como hemos visto, esta evolución conecta directamente con las tendencias hacia procesos de inteligencia colectiva que puedan responder más eficientemente a los retos complejos vinculados al desarrollo humano sostenible.

La manera de articular estos ecosistemas y prácticas puede adoptar diferentes formas (JONES, 2014). En las últimas décadas, y debido a la influencia de los avances en los entornos digitales, hablamos de plataformas como espacios para la promoción, gobernanza y evaluación de la inteligencia colectiva (VAN DER BIJL-BROUWER, MALCOLM, 2020).

Estas plataformas apoyan procesos de construcción colaborativa y co-participación en el diseño de las estrategias de desarrollo humano sostenible y se convierten en procesos necesarios para favorecer la implicación y la corresponsabilidad de los agentes. A tal fin, y con el objetivo de lograr una percepción compartida del proyecto resulta razonable replantearse las estrategias de desarrollo que atribuyen a la competitividad empresarial la exclusividad como motor de desarrollo, de manera que permita conciliar los objetivos de competitividad empresarial con otros como la cohesión social, la integración socioeconómica y el bienestar de la población (BENKO, LIPIETZ, 1992).

Podemos definir una Plataformas de Innovación Social como el conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que, de forma integrada y abierta, generan colaborativamente nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos "glocales" (SWYNGEDOUW, 2005) a los que se enfrenta un territorio. Estas plataformas pueden incorporar herramientas y procesos para entender las dinámicas sociales del territorio, establecer múltiples espacios de deliberación que permitan construir narrativas y discursos compartidos entre agentes muy diversos de forma que las iniciativas que se pongan en marcha puedan sentirse parte de un mismo movimiento de transformación.

Las plataformas de Innovación Social presentan las siguientes dimensiones básicas. El conjunto de estos elementos forma un proceso no iterativo e imperfecto:

- Una narrativa compartida

El proceso de identificación de narrativas trata de indagar en torno a las creencias que comparte una sociedad, que generan significado y legitiman las experiencias colectivas. Estas historias se construyen sobre un sistema de valores compartido y evolucionan de manera inconsciente a lo largo del tiempo. Entendiendo esta dinámica cultural implícita podremos comprender con mayor profundidad por qué se toman determinadas decisiones estratégicas de forma explícita y su impacto en los procesos de innovación y cambio en un determinado territorio (ENGLE, SLADE, 2017). Tal y como afirma Patton (2014: 13) "el análisis narrativo puede proporcionar ventanas a los significados culturales y sociales al abordar dos cuestiones fundamentales: ¿Qué revela esta historia sobre la persona y el mundo de dónde vino? ¿Cómo puede interpretarse esta narrativa para que proporcione una comprensión e ilumine la vida y la cultura que la creó?".

El proceso de innovación social requiere que se preste atención a la dimensión personal de estos procesos; más específicamente, a su cultura, a lo que piensan, a lo que valoran, a cómo se comportan, y a cómo las interrelaciones entre los actores y los sistemas sociales tienen lugar tal como han señalado diferentes investigadores sociales (HARRISON, LABERGE, 2002).

Estas narrativas pasan a ser compartidas a través de procesos deliberativos que permiten una interpretación colectiva de la información o "sensemaking". Se trata de una estación de paso en el camino hacia un sistema de acción consensuada y coordinada (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005).

- Un proceso de co-creación e inteligencia colectiva.

Bendapudi y Leone (2003) explicaban desde la psicología social como los efectos de la participación en el diseño de un producto o servicio repercuten positivamente en la satisfacción del cliente. Años después, Scharmer (2009) publicaba su libro de los fundamentos de la "Teoría U", proponiendo la co-creación como elemento fundamental de los procesos de innovación social. Esta co-creación se entiende como la forma de crear valor desde el futuro emergente con procesos participativos que refuerzan el protagonismo de colectivos muy diversos. Brown y Wyatt (IDEO, 2010) desarrollaron el pensamiento de diseño para la innovación social, que pone el usuario de un servicio o producto, en el centro de toda innovación social.

Estos procesos de co-creación, permiten conectar la interpretación colectiva (sensemaking del proceso de recogida de información, mapeo del sistema e identificación de narrativas) con una serie de acciones estratégicas concretas (BROWN, COLVILLE, PYE, 2015). Estas iniciativas pueden interpretarse como producto final de procesos de exploración de oportunidades y retos que deben ir acompañados de la generación de nuevas ideas, productos o procesos que puedan dar respuestas a diferentes realidades y contextos. Estas ideas están dirigidas a solucionar problemas específicos en el ámbito local (innovación comunitaria), iniciativas de emprendizaje o start up, colaboraciones público-privadas, servicios públicos o regulación en proyectos de escala y orientados al cambio sistémico (WESTLEY et al., 2013).

- Una cartera de proyectos, pilotos y prototipos interconectados.

Las iniciativas de innovación social que incorporan un enfoque sistémico construyen una cartera o portafolio de iniciativas interconectadas. Estas intervenciones, aunque hayan sido analizadas históricamente de forma desconectada, funcionan como una cartera adaptativa de experimentos (BEINHOCKER, 2007).

Siguiendo un enfoque de experimentación activa, las principales iniciativas generan aprendizajes vinculados a las necesidades del momento (SOLOW, 1997) y combinan proyectos tradicionales, experiencias que han funcionado en otros entornos y prototipos más disruptivos (CHRISTENSEN, OVERDORF, 2000).

Al funcionar desde una perspectiva de cartera integrada (BEINHOCKER, 2007), los agentes del territorio invierten de forma natural más recursos en las iniciativas que tienen más interconexiones con otros elementos del sistema y se pone el acento en la evolución del conjunto. Estas carteras o portafolios diferencian entre proyectos (iniciativas que tienen poco margen de experimentación por existir evidencia sobre su impacto), pilotos (iniciativas que han funcionado en otras experiencias y que se aplican en un nuevo contexto) y prototipos (iniciativas sobre las que se desconoce su impacto final pero que tienen como objetivo prioritario generar nuevos aprendizajes). Una cartera con capacidad de impacto en el conjunto del sistema debe estar equilibrada en su composición entre estas categorías y las tipologías descritas (iniciativas de emprendizaje o start up, colaboraciones público-privadas, servicios públicos o regulación).

Como evolución de la cartera o portafolio, la innovación social diferencia tres tipos de escalado (MOORE et al., 2015): (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).

- Un sistema de gobernanza distribuida.

Tal como indicaron Moulaert y otros (2007), recordando cómo se interpreta el principio de subsidiariedad por la Comisión Europea, la gobernanza es más efectiva cuando las instituciones locales, empresas y redes sociales locales trabajan conjuntamente en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas. De esta forma, las visiones e identidades locales transformadoras son producidas y reproducidas a través de procesos participativos que permiten el empoderamiento real de estas comunidades (MARTINELLI, 2005). En este mismo sentido, González y Healey nos hablan de "capacidad de gobernanza innovadora" (2005: 2056) como "la capacidad relacional de la institución para cooperar colectivamente hacia la creación de contextos con una calidad de vida mucho mejor y más justa".

La participación no jerárquica de agentes económicos y sociales en la dirección del cambio social contribuyen a infundir prácticas más abiertas y democráticas en la búsqueda de modelos de desarrollo humano sostenible (BAKER, MEHMOOD, 2015). Por este motivo, la innovación social con enfoque sistémico apuestan por redes plurales de actores (instituciones públicas, empresas y entidades sociales) que pueden trabajar colaborativamente para abordar un reto tan complejo como es la transformación socio-económica del territorio (STOTT, 2021), pero para ello es necesario modificar las estructuras de gobernanza jerárquicas y centradas en el desarrollo lineal de proyectos con el objetivo de generar nuevas capacidades para la gobernanza colaborativa y en red (MATAIX, 2017). En esta dirección apuntaban Gerometta, Haussermann y Longo (2005) que la existencia de un régimen de gobernanza democrática multiescala favorece la deliberación pública y las iniciativas de economía social ayudan a crear esa transformación de estructuras y capacidades pendientes.

Este tipo de espacios de colaboración e inteligencia colectiva demandan 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. Junto a estos nuevos indicadores, es necesario incorporar equipos de «evaluación evolutiva» (PATTON, 2010) durante todo el proceso, de forma que se puedan corregir errores y adaptar las iniciativas en tiempo real.

En materia de evaluación, las Plataformas de Innovación Social más avanzadas como "The Participatory City" en el Reino Unido o las "Demostraciones Masivas" impulsadas por el Instituto Europeo de Tecnología-Climate KIC 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.

La evaluación evolutiva es un enfoque que ayuda a medir el impacto de las iniciativas de cambio social en entornos complejos o inciertos (PATTON, 2010; PATTON et al., 2016). Estos procesos tienen como objetivo preguntarse en tiempo real si los pasos que se dan en la ejecución del proyecto están contribuyendo a los fines estratégicos de la intervención o si existen alternativas que no se habían contemplado. La evaluación evolutiva permite hacer estas preguntas y reorientar la actividad antes de su finalización. Por estos motivos, la evaluación evolutiva es particularmente adecuada para los procesos de innovación social, el rediseño radical de políticas públicas y la gestión de situaciones conflictivas.

3.1.1. Integración.

Las iniciativas de Innovación Social nunca actúan de forma aislada, siempre interactúan con una gran variedad de actores y proyectos. Es necesario, por lo tanto, que hagan un mapeo del ecosistema sobre el que actúan y que faciliten la conexión entre nuevos productos, servicios y procesos.

¿La iniciativa ha hecho un trabajo por entender los actores e iniciativas que conforman el ecosistema sobre el que va a actuar?, ¿El proyecto se integrará en el ecosistema existente, por modificación normativa, integración en servicios públicos o cambio institucional?

3.1.2. Diagnóstico participativo.

Las iniciativas de Innovación Social generan espacios colaborativos para poder comprender en profundidad el reto que desean abordar. Los análisis exclusivamente técnicos deben ser complementados con las percepciones que tienen las comunidades sobre las que va a impactar la intervención.

¿La iniciativa ha tenido en cuenta la información cuantitativa y cualitativa existente?, ¿La iniciativa ha contado con las opiniones y percepciones de otras entidades sociales, instituciones o empresas en la fase de diseño e implementación?

3.1.3. Sensemaking.

El mapeo del ecosistema y el diagnóstico participativo generan una información muy valiosa para que los impulsores de las iniciativas de innovación social, los principales agentes involucrados en la intervención y la ciudadanía pueden hacer una interpretación colectiva de la situación y acuerden las posibles acciones que van a desarrollarse. Estos espacios de deliberación permiten generar una orientación estratégica compartida a la intervención.

¿La iniciativa ha generado espacios deliberativos durante su implementación para poder ajustar o modificar las iniciativas previstas en función de los cambios en el contexto?

3.1.4. Co-creación.

Una vez definidos los objetivos de una iniciativa de innovación social, la complejidad de la tarea sugiere invitar a otras entidades a participar en el diseño final de la intervención. Una pluralidad de perspectivas y metodologías permite mejorar el impacto de la iniciativa.

¿La iniciativa ha buscado la interacción con otros agentes del entorno para su implementación?

3.1.5. Experimentación

La mayoría de iniciativas de innovación social incorporan nuevas formas de trabajar, nuevos productos o nuevos servicios. En la medida en la que nos adentramos en un territorio desconocido, es necesario hacer pruebas rápidas, baratas y sencillas para validar si la hipótesis (teoría de cambio) con la que operamos es valida en un contexto real. Estas pruebas nos permitirán introducir correcciones a la propuesta inicial.

¿La iniciativa ha incorporado espacios de prueba y error o se ha limitado a ejecutar el plan de trabajo que estaba previsto?

3.1.6. Crecimiento.

El escalado de las iniciativas de innovación social puede adoptar diversas formas. Algunas iniciativas escalan al poder alcanzar más beneficiaros o usuarios y otras crecen al ser replicadas en otras zonas geográficas. También se considera muy interesante cuando una innovación social es adaptada a otras temáticas y cuando evoluciona internamente hasta adoptar nuevas formas y resultados.

¿La iniciativa y su impacto podrán ampliarse en el tiempo y en otras regiones, bien porque crezca o porque se replique?

3.1.7. Relacional.

La Comisión Europea entiende que sólo hay verdadera innovación social cuando además de generarse nuevos productos o servicios, también cambian las formas de relación entre agentes e instituciones. Estos cambios afectan a las formas de organización, impulsando procesos de gobernanza colaborativa e inteligencia colectiva.

¿La iniciativa crea nuevas relaciones duraderas entre ciudadanía, organizaciones sociales, instituciones y/o empresas privadas? ¿Ha sido capaz de construir un sistema de gobernanza colaborativa? ¿El proyecto promueve la autonomía de las personas mediante su empoderamiento y desarrollo social y personal?

3.1.8. Impacto.

La medición del impacto de la innovación social debe combinar indicadores cuantitativos y cualitativos tradicionales de todo proyecto de intervención socio-económica con nuevas formas de medir si está contribuyendo a reducir las raíces del problema que ha causado esta situación. Esta información es fundamental para saber si la intervención puede tener impacto en el conjunto del sistema y garantizar su sostenibilidad.

¿El proyecto elimina o reduce las causas de la inequidad, las causas del problema? ¿El proyecto fortalece el ecosistema, el tejido social, la red de organizaciones que contribuye a resolver el problema? ¿Los cambios que genera el proyecto podrán perdurar en el tiempo, autosustentarse a largo plazo?

3.1.9. Poder.

Las iniciativas de innovación social tratan de empoderar a los sectores más excluidos de la sociedad. Estos sectores deben poder participar en el diseño de la intervención, en su implementación, así como en la medición de resultados y la estrategia de generación de conocimiento.

¿El proyecto modifica las relaciones de poder, otorgando mayor poder estructural a las personas en situación de vulnerabilidad?

3.1.10. Cultura.

Las iniciativas de innovación social operan sobre un sistema cultural determinado que influye en el tipo de procesos y acciones que se desarrollan en cada comunidad ante un reto determinado. Este sistema cultural determina el nivel de disrupción o innovación que se puede incorporar a las iniciativas de innovación social y si un cambio sistémico alineado con nuevos modelos de Desarrollo Humano Sostenible es posible.

¿El proyecto genera un cambio en los estereotipos, en las percepciones limitantes que bloquean el problema? ¿El proyecto genera un cambio cultural que libera la posibilidad de realizar cambios profundos en la realidad social?

4.

Vector 4: Participación

4. Vector 4: Participación

4.1. En qué consiste la participación en el ámbito de la innovación social

Existen diversas definiciones de innovación social y es precisamente la forma en la que incorporan el concepto de participación su principal elemento diferenciador. Algunas hacen referencia solo a los fines sociales de la innovación, sin contemplar la participación como un elemento inherente a la innovación social. Innovación social sería el "conjunto de soluciones innovadoras a problemas sociales". Otras definiciones ponen el acento en la capacidad de las personas y los colectivos de organizarse para dar respuesta a problemas, deseos o necesidades sociales, en las que por tanto la participación es el motor de la innovación social.

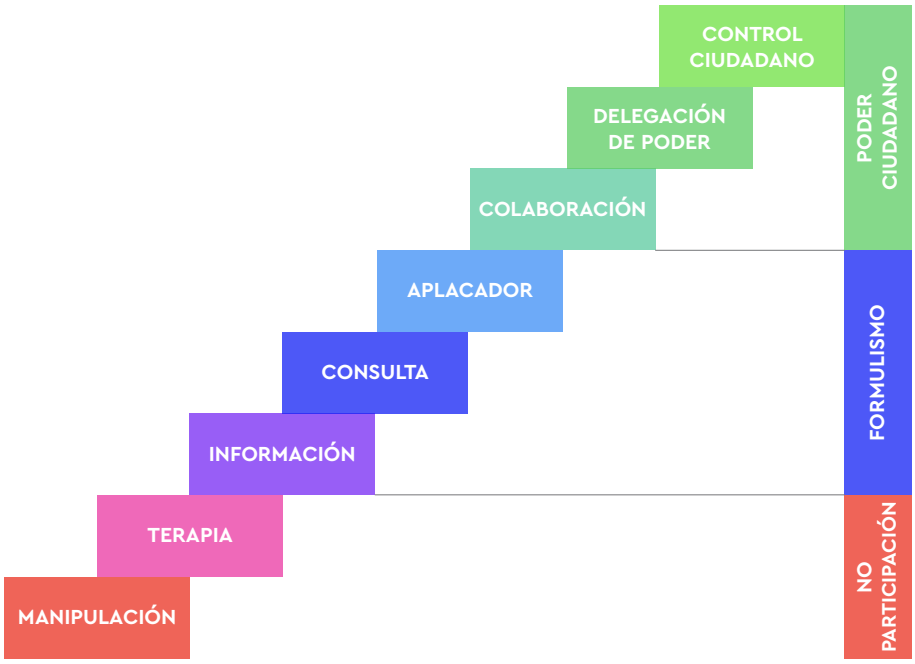
Este segundo significado ha ganado peso en los últimos veinte años y así han surgido otros conceptos emparentados con el de innovación social que hacen referencia a procesos de innovación abiertos a la participación. Es el caso de la innovación abierta, la innovación ciudadana, la innovación basada en el usuario o la ciencia ciudadana. En todos los casos, se reconocen los límites de los sistemas de expertos para la resolución de problemas sociales complejos y se valora la capacidad de colaboración entre diferentes formas de conocimiento, en especial aquellas basadas en una experiencia directa de los problemas.

Desde el punto de vista de las políticas públicas, supone considerar que las personas no son meras beneficiarias de servicios previamente diseñados desde la administración, sino agentes activos que pueden contribuir a mejorar las condiciones de vida en un lugar. En los últimos años, ha habido una expansión de políticas de participación ciudadana con la idea de que la implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos puede dar lugar a acciones más efectivas, al mismo tiempo que se da respuesta a la necesidad que tenemos las personas de ser parte activa en la creación de soluciones a los problemas comunes.

Algunas políticas de participación ciudadana que se han puesto en marcha se han caracterizado por ofrecer un marco de participación muy limitado. En el contexto de intersección entre participación ciudadana e innovación social, se trataría de activar procesos de autoorganización de la sociedad para llevar a cabo sus propios proyectos, más que un espacio de participación dirigido a la consulta, la validación o a terminar de diseñar algo previamente definido por la administración.

Vemos, por tanto, que existen diferentes niveles de participación. No consiste únicamente en cuántas personas participan en un proyecto, sino que es esencial saber cuál es su papel, en qué consiste realmente su participación. Para comprender esta diferenciación de niveles, existe una figura muy ilustrativa: la escalera de participación, creada por Sherry Arnstein para evaluar los distintos grados de participación ciudadana. Es una representación gráfica que ha derivado en muchas versiones y adaptaciones y que se aplica extensamente en innovación social, gestión empresarial y otros ámbitos.

La escalera original se divide en ocho peldaños, partiendo de los inferiores, que representan un menor nivel de participación, a los superiores, que se corresponden con un mayor grado de poder de las personas participantes.



Peldaño 1: Manipulación. Se engaña a las personas participantes, informándoles de forma defectuosa (información incompleta, lenguaje poco comprensible, terminología tendenciosa, datos falseados, información descontextualizadas…) para generar una opinión concreta.

Peldaño 2: Terapia. Espacio de participación para que la ciudadanía se desahogue y crea participar, pero falseado, sin incorporar sus opiniones e ideas en el proceso de decisión.

Peldaño 3: Información. Un canal unidireccional en el que se facilita información, pero sin posibilitar la réplica y la negociación.

Peldaño 4: Consulta. Un espacio en el que las personas participantes expresan sus ideas siguiendo la estructura establecida. Se escucha, pero no existe compromiso de incorporar sus opiniones a las decisiones finales.

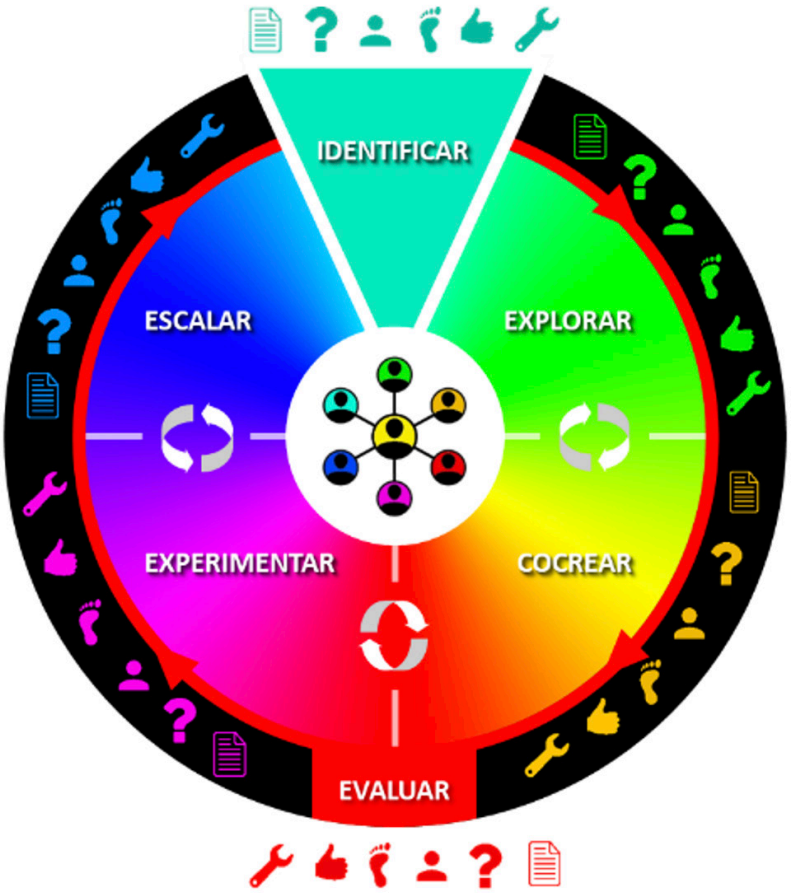
Peldaño 5: Aplacador. Se aceptan algunas propuestas de la ciudadanía para que sientan que participan, pero sobre cuestiones secundarias o de detalle, sin permitirles ser partícipes reales de las decisiones globales.

Peldaño 6: Colaboración. Se desarrolla un proceso de trabajo conjunto y negociación, pero conducido por una minoría que mantiene el control del proceso y sus resultados.

Peldaño 7: Delegación de poder. Las personas participantes tienen capacidad real de tomar decisiones en ámbitos relevantes.

Peldaño 8: Control ciudadano. La ciudadanía participa y decide sin tutelaje del gobierno o del equipo técnico del proyecto.

Como vemos, es imprescindible valorar el grado de la participación para entender de qué estamos hablando. Poco tiene que ver el peldaño 1 con el 8. Igualmente, para comprender en qué consiste y evaluarla, es necesario situar la participación en el ciclo del proyecto. Este aspecto lo podemos visualizar basándonos en otra infografía que representa el proceso de un proyecto de innovación social (Etxebeste, 2020).



La participación está representada por el icono central de la infografía, las personas usuarias y el ecosistema de stakeholders, y es nuclear en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. La participación es un componente estructural en todo el ciclo de vida, desde la gestación de la idea, la exploración para comprender en profundidad el reto, la creación de soluciones, su experimentación en entornos reales, su escalado y la evaluación del proceso y de los resultados. Por tanto, la participación no se refiere meramente a una consulta a las personas “beneficiarias” en una fase final, sino a la articulación estructural de todos los stakeholders durante el conjunto del proyecto como parte integrante del mismo, como parte del equipo. Y es clave especialmente en las fases iniciales de ideación, en las que es habitual que sea una protagonista ausente.

4.2. Por qué es importante la participación para evaluar la innovación social

La innovación social basada en la participación propone partir de las potencias y recursos existentes en un contexto determinado y, a partir de ahí, poner en marcha un primer prototipo, que es una primera solución en la que ya se hace visible el potencial de la iniciativa. Los beneficios de la participación en estos procesos son múltiples. Por un lado, cabe observar el impacto que pueda tener el proyecto de innovación en sí, y al mismo tiempo se deben tener en cuenta diferentes beneficios sociales que van más allá del propio proyecto:

Doble pertenencia
Promover el desarrollo de proyectos de innovación social de forma participativa es una forma de reconocer la capacidad de las personas para contribuir a mejorar las condiciones de vida de su propio entorno. Esto contribuye a mejorar el sentimiento de pertenencia al proyecto (el proyecto es nuestro) y de pertenencia al entorno (yo pertenezco a mi comunidad).

Mejor comprensión
La incorporación de las personas usuarias y su entorno en el proceso permite una comprensión mucho más precisa y profunda de la problemática sobre la que actuar, que en el ámbito de la innovación social normalmente es poliédrica y compleja.

Más soluciones
La participación de un mayor número de personas, bien articulada, facilita la generación de más ideas, de más soluciones y de más propuestas de prototipos entre los que elegir.

Soluciones más creativas
La participación de personas diversas permite confluir y combinar ideas de diferentes ámbitos del conocimiento y de la experiencia. Esto incrementa la posibilidad de soluciones más innovadoras y disruptivas.

Soluciones mejor adaptadas
La participación de los distintos agentes hace que se incorpore su perspectiva, por lo que la solución que se promueva va a estar mejor adaptada a las necesidades reales de las personas y organizaciones implicadas. La probabilidad de que el diseño sea factible es notablemente mayor.

Implicación
Permite la implicación de las personas afectadas, lo que hace mucho más factible su implementación. Si el resultado es positivo, renueva la participación y la autoestima. Si la solución no genera los resultados esperados, el hecho de que haya sido participativa favorece la construcción de confianza, puesto que no coloca a unos (generadores de la solución) frente a otros (receptores de la solución), sino que sitúa a todos y todas ante el reto de rediseñar la solución.

Teje ecosistema
La participación articula personas que trabajan conjuntamente, por lo que impulsa la creación de redes de colaboración con otras entidades, por lo que amplía y refuerza el ecosistema de innovación.

Genera confianza
Promueve espacios de colaboración y experimentación en los que trabajan codo con codo personas de diferentes ámbitos (público, social, ciudadanía, empresa, universitario…) con un objetivo común, no unos frente a otros para debatir el presente, sino juntos para construir un presente mejor. Se trabaja en el desarrollo de proyectos de innovación social en los que el error no está penalizado. Esto crea un clima de confianza y corresponsabilidad.

Genera autoconfianza
La participación de las personas en el desarrollo de soluciones para sus problemas estimula el desarrollo de sus capacidades individuales y colectivas de una forma visible y autopercibida, lo que refuerza la autoestima.

Estimula la resiliencia
La construcción de nuevas comunidades de aprendizaje y redes de colaboración, al poner en juego la capacidad de autoorganización de la sociedad para explorar posibles soluciones a sus propias necesidades, hace que esta sea más resiliente ante situaciones inesperadas

Largo plazo
La participación significativa permite procesos de largo plazo, porque las personas participantes encuentran que su colaboración tiene sentido y están dispuestas a mantenerlas en el tiempo. El largo plazo es normalmente una condición indispensable para abordar los grandes retos sociales.

Es ética
La participación de las personas implicadas para resolver su propia problemática o retos, no solo es funcionalmente positiva, sino ética. Como dice el conocido eslogan reivindicativo del activismo proinclusión de las personas con discapacidad: “Nothing about us without us” (Nada sobre nosotros/as sin nosotros/as).

Formación
Los procesos de participación son en sí mismos formativos para las personas implicadas, que mejoran sus capacidades e incluso su empleabilidad y competencias organizativas y emprendedoras.

Aprendizaje
Los procesos de participación son un valiosísimo proceso de aprendizaje para las personas y organizaciones que participan, puesto que adquieren un conocimiento mucho más profundo sobre la realidad social sobre la que trabajan.

Endógenos
La participación permite que se generen soluciones y procesos de revitalización desde dentro de las comunidades, que surjan procesos endógenos de desarrollo, con una lógica de abajo-arriba (bottom-up) o incluso una lógica que rompa la dicotomía arriba-abajo. Esta es la única posibilidad viable para la mayor parte de los retos sociales, cuya transformación debe surgir desde dentro.

Mejor orientados
Aunque los procesos participativos pueden alargar el diseño de soluciones, son la vía más rápida para poner en marcha soluciones que se ajusten a las necesidades reales y sean aceptadas por las personas implicadas. Esto contribuye a que la solución prototipada esté mejor orientada y requiera menos ajustes para ser viable, por lo que se evitan ciclos de prueba y error y el derroche de recursos que suele darse cuando se diseña una solución sin participación y el resultado no es viable.

Visibilidad y sensibilización
El propio proceso de participación multiplica la visibilidad del proyecto, lo que simultáneamente refuerza la labor de comunicación y sensibilización asociada al reto sobre el que se trabaja.

Cabe destacar que dentro de Horizonte Europa, el programa marco de investigación e innovación de la Unión Europea para el período 2021-27, la innovación social es considerada un asunto transversal a muchas de sus convocatorias. Este hecho es un incentivo para la promoción de procesos de innovación social desde la administración, las empresas y el tercer sector. El objetivo de esta sección sobre el vector de participación en proyectos de innovación social es detectar factores de prácticas significativas de participación que contribuyan de manera efectiva a los procesos de innovación.

4.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector participación

A la hora de establecer variables que nos ayuden a valorar la dimensión participativa de un proyecto de innovación social se proponen factores de participación que en principio contribuyen a intensificar los procesos de innovación social. Esto no quiere decir que todas las iniciativas de innovación social deben incorporar todos estos valores en todas las fases del proyecto.

4.3.1. Inclusividad

¿El proyecto acoge la participación de las personas vulnerables?

Los proyectos de innovación social no solo deben estar abiertos a que cualquier persona pueda contribuir de alguna manera a su realización, sino que deben introducir prácticas de hospitalidad e invitación activa para que efectivamente cualquiera pueda involucrarse. En especial personas en situación de vulnerabilidad y posibles beneficiarios.

4.3.2. Granularidad

¿Permite la participación en diferentes momentos y modos?

La granularidad de la participación hace referencia a que en la construcción colectiva de un proyecto exista una variedad de puntos de entrada y modos de implicación. Personas diferentes que tienen conocimientos e intereses distintos pueden querer participar en mayor o menor medida y contribuir de diferentes maneras a lo que se está construyendo. En las diferentes fases del proyecto.

4.3.3. Cuidados

¿Cuida y recompensa a las personas que participan?

Las personas que participan en el proyecto deben sentirse recompensadas y a gusto con su implicación más allá de la satisfacción que genera contribuir a una iniciativa que genera un beneficio social. La existencia de momentos de esparcimiento y de vida social como meriendas o fiestas hacen que los participantes se sientan valorados y puedan conocerse entre sí. Este tipo de acciones ayudan a construir confianza entre los participantes y con las entidades que amparan o colaboran en los proyectos de innovación social.

4.3.4. Diversidad de perfiles

¿Incorpora perfiles diferentes de personas?

El proyecto es capaz de incorporar perfiles de diferentes ámbitos de conocimiento y experiencia, de género, de edad, socioeconómica. ¿Participan de todos los grupos de interés de forma representativa? Aquí se valora la diversidad de los participantes en el proyecto. La puesta en relación de mundos diferentes que de otra manera no

se habrían encontrado suele tener efectos positivos en los procesos de innovación (esa conexión inédita ya es en sí mismo una innovación o puede propiciar nuevas innovaciones); y por otro lado los vínculos entre personas diferentes ahondan en la posibilidad y el reto de la cooperación.

4.3.5. Diversidad de organizaciones

¿Participan los diferentes agentes y grupos de interés?

En qué medida articula a diferentes agentes (de mundos distintos) que se benefician de la iniciativa. La iniciativa contribuye a un ecosistema amplio en el que diferentes organizaciones contribuyen y/o se benefician del proyecto en cuestión.

4.3.6. Nuevos vínculos sociales

¿Propicia nuevos vínculos entre las personas y las entidades?

Se trata de una iniciativa que propicia nuevos vínculos entre las personas, comunidades de práctica y aprendizaje que dan continuidad al proyecto o que incluso van más allá de la experiencia.

4.3.7. Aprendizajes

¿Genera aprendizajes en las personas y entidades participantes?

El proyecto tiene una dimensión capacitadora. Es decir, es capaz de generar aprendizajes en los participantes que adquieren nuevos conocimientos y nuevas capacidades. Además, ofrece cursos, talleres o formaciones para facilitar el proceso de colaboración y de innovación.

4.3.8. Proceso y profundidad

¿Las personas pueden participar en la toma de decisiones?

Las personas pueden participar en diferentes partes del proceso de desarrollo del proyecto y pueden implicarse en la toma de decisiones

4.3.9. Comunicación y devolución

¿Devuelve los resultados en información y acciones reales?

Como parte de la documentación es necesario que se acredite correctamente las aportaciones de cada participante. La falta de reconocimiento de las contribuciones realizadas puede ser un motivo de malestar entre los participantes y de disolución de los equipos de trabajo.

4.3.10. Continuidad

¿Permite la participación y la creación de estructuras de largo plazo?

Se valoran iniciativas que permiten la implicación de los participantes durante periodos largos de tiempo y no solo una contribución puntual. La creación de estructuras estables en el tiempo produce beneficios a largo plazo.

5.

Vector 5: Consistencia

5. Vector 5: Consistencia

La presente guía se compone de cinco vectores: innovación, impacto, cambio sistémico, participación y consistencia. Este último vector, en cierto sentido, es una categoría transversal que, después de pasar por las cuatro categorías anteriores, invita a reconsiderar la visión global de la iniciativa evaluada.

Mientras las categorías anteriores son visiones parciales, este vector busca la consistencia de los distintos elementos para evaluar la calidad del proyecto en su totalidad desde una perspectiva general. Por lo tanto, lo hace no tanto en términos de sus elementos, sino desde su orientación estratégica y completa y desde la perspectiva del engranaje de los componentes hacia la finalidad, su encaje en el contexto y la medida en que los medios se articulan de modo realista con los objetivos.

Es decir, si las categorías anteriores (innovación, impacto, cambio sistémico, participación) permiten baremar el "¿qué?" de la iniciativa – ¿es novedosa? ¿a qué aspira? ¿Incide en el pacto social? ¿Incluye a la comunidad? – esta categoría pregunta: "¿Es realista?". Para acabar el proceso de baremación, este vector busca orientar la atención hacia la organización interna, el despliegue de recursos y la secuenciación de las actividades. Por lo tanto, es más pragmático, y a la vez más complejo porque valora si los medios propuestos (o aplicados) son congruentes con los fines establecidos.

Puede ocurrir que los criterios se solapan con lo valorado en los vectores anteriormente, por ejemplo: la "creatividad" está relacionada con el vector 1 (innovación), la "pertinencia" al vector 2 Impacto, la "perspectiva" al vector 3 participación". Sin embargo, aquí se trata de buscar respuestas a la pregunta "¿Cómo lo organizan en la práctica?". Dicho de otra manera, una iniciativa puede ser innovadora, pero no tener impacto, o puede aspirar al cambio sistémico, pero olvidarse de desarrollar procesos de participación significativos. En este último paso, se trata de ver el proyecto de manera global y preguntar si sus elementos conforman entre sí una apuesta coherente y consistente. **El vector cinco es la prueba de fuego ante la aplicación en el terreno.**

5.1. ¿En qué consiste el vector consistencia?

¿A qué nos referimos en el ámbito de proyectos de innovación social cuando hablamos de consistencia?

En la presente guía el concepto de consistencia se refiere a la coherencia técnica del proyecto, tal como lo plantea la propuesta de la iniciativa. Como la innovación social se concibe como proceso de co-creación que, por definición, es abierto a las aportaciones de las personas usuarias y se adapta al contexto desde el cual surge, no puede partir de un proceso lineal establecido en una hoja de ruta fija y preconcebida. Al contrario, tiene que desarrollarse en procesos reiterativos de sense-making colaborativo, de prueba y error y de experimentación. La IS sigue una lógica de crecimiento orgánico más que de construcción ingenieril. La disrupción de la IS consiste muchas veces en la polinización de prácticas existentes con nuevas prácticas que remplazar un modelo por otro. En muchos enfoques de innovación se demuestra que proyectos de innovación social tienen otra lógica de planificación y de evaluación que proyectos tradicionales (Etxebeste, 2020): Lo que guía la actuación es la constatación colectiva del reto social y un compromiso de generar espacios de ideación colaborativa. Mientras los proyectos tradicionales pueden prever detallados planes de actuación, las iniciativas genuinas de innovación social se guían por un proceso que es imprevisible pero claramente estructurado por la escucha. La IS es metodológicamente rigurosa, pero abierta en los resultados. La consistencia del proyecto, por lo tanto, se refiere al grado con que los medios aplicados se alinean con la misión derivada como respuesta al reto social que se define.

El Vector de “consistencia” combina una serie de criterios formales, procedimentales y sustanciales que debería tener la formulación de una iniciativa de IS para ser considerada como válida y viable. Los variables se agrupan en dos dimensiones (1) ¿Está bien hecho el proceso?: Flexibilidad, exploración, creatividad, experimentación, planificación y evaluación; (2) ¿Tiene sentido el planteamiento?: Pertinencia, factibilidad, eficiencia, equipo.

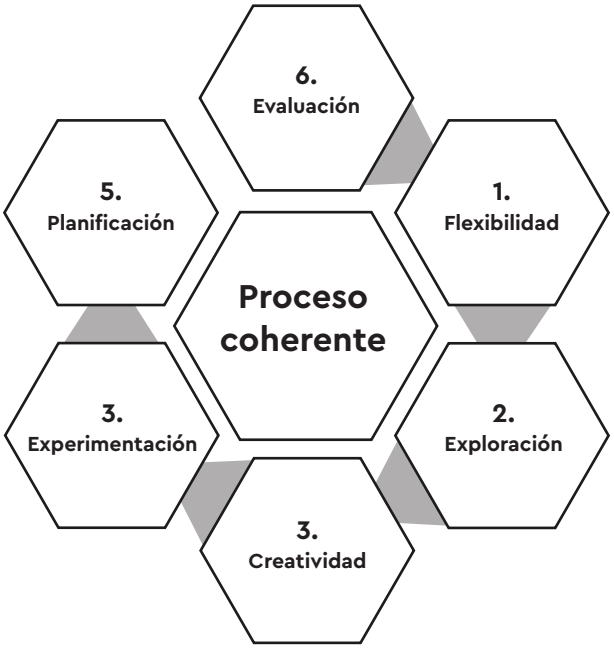
En los proyectos de IS sabemos a dónde queremos llegar (responder a este reto social) pero no sabemos cuál es la ruta más rápida o qué aventuras nos encontraremos en el camino. La IS parte de la constatación de un reto o un problema social – muchas veces lo que en ingles se denomina “wicked problems”, es decir, problemas complejos (multicausales, sensibles al contexto y ambiguos) cuyas soluciones se salen de una perspectiva sectorial o competencial (Jalonen et al., 2019; Terstriep & Rehfeld, 2020). Ejemplos actuales de estos retos sociales podrían ser la soledad no deseada, la despoblación rural, o le gentrificación de barrios urbanos. Partiendo de la constatación colaborativa de este reto como proceso social de concienciación, la IS se embarca en procesos abiertos a una multitud de actores que muchas veces operan con lógicas distintas, en concreto: la administración pública, la empresa privada, el tercer sector de la acción social y el tejido comunitario y vecinal.

5.2. ¿Por qué es importante el vector de consistencia?

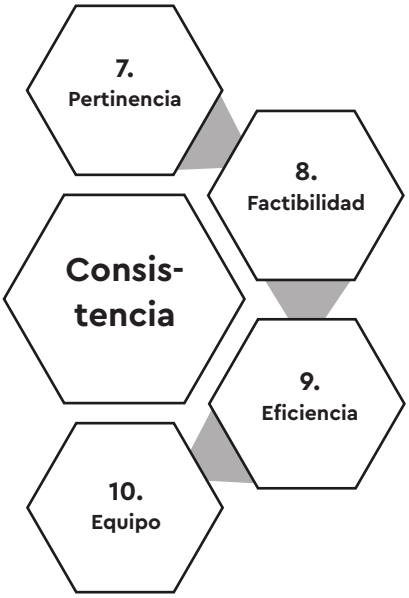
¿Qué incidencia tiene el vector 5 consistencia en el resultado de los proyectos?

Valorar la “consistencia técnica del proyecto” no significa medir la consistencia formal de la planificación, sino averiguar en qué medida los procesos de diagnóstico colaborativo (escucha, co-creación, experimentación, prueba de modelo, y validación participativa) se basan en los recursos, competencias y actitudes que el proyecto moviliza. En otras palabras, la calidad de un proyecto de IS emana desde competencias que se materializan en el proceso, mucho más que en una definición del anteproyecto del producto final.

Criterios procedimentales



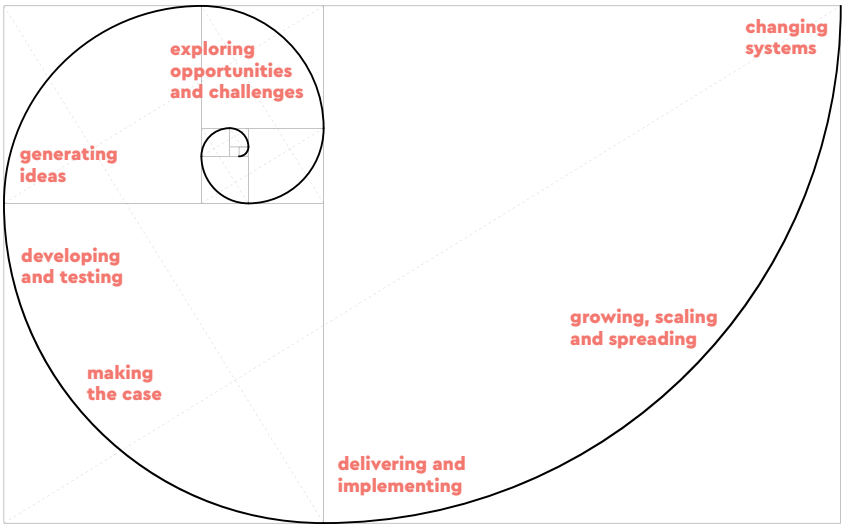
Criterios sustanciales



Criterios procedimentales

Como se ha explicado anteriormente, la lógica de los proyectos de innovación social se basa en un proceso dinámico de co-creación que requiere involucrar distintos actores con lógicas heterogéneas y, por lo tanto, tiene que ser abierto, pero metodológicamente bien armado. Esto significa que la planificación, más que detallar entregables, tiene que prever una secuenciación del proceso. Por ejemplo, el método del design-thinking prevé un proceso articulado de abertura y cierre para la ideación, comprobación y sistematización de propuestas.

Los criterios del "buen proceso" siguen el ciclo de proyecto que es altamente compartido en la literatura de la IS, y que divide el en siete fases: (1) explorar, (2) concebir ideas, (3) prototipar, (4) testear ('proof of concept'), (5) producir y asentar el modelo, (6) crecer, escalar, replicar, y (7) generar cambio sistémico (EC, 2013; ESF Managing Authority Flandres, 2015; Mulgan, 2019). De todas formas, también existe un consenso en que estas fases no son escalones sucesivos y que en cada fase se puede y se tiene que ir hacia atrás o adelante para asegurar que la iniciativa se construye sobre suelo sólido.



Los criterios de las seis variables procedimentales – flexibilidad, exploración, creatividad, experimentación, planificación y evaluación – se alinean con estas fases. Por lo tanto, los criterios procedimentales del vector "consistencia" averiguan si el proyecto tiene pensado generar estos procesos de ideación, comprobación, sistematización y producción. Entre ellos, se encuentran cuestiones procedimentales que incluyen las fases de ideación, comprobación del concepto y escala y que se hacen la pregunta de si las personas que diseñan el proyecto han considerado sistemas de planificación y evaluación. Aparte de estos criterios, hay una serie de factores procedimentales como es darle cierta atención al ciclo clásico de la IS y los cometidos de cada una de sus fases como es la exploración y la experimentación y si es realista en la calendarización.

Por otra parte, se trata de gestionar el tiempo. Esto significa considerar el tiempo social de las personas que participan. Los procesos participativos de calidad precisan de sus tiempos y de sus hitos. Otro elemento importante es considerar la estacionalidad [seasonality] del proceso de la participación: por ejemplo, si algunos procesos necesitan de espacio abierto, el invierno los limita. Igualmente, hay épocas locales en donde "el tiempo se para", como son los San Fermines en Pamplona o la Semana Santa en Sevilla.

Criterios sustanciales

La herramienta HELIX considera unos criterios sustanciales, como la comprobación de si el proyecto es pertinente, factible, y sensato en la asignación de recursos a medidas y, por último, pero posiblemente de lo más relevante, si el perfil de las personas que se proponen es idóneo para apoyar un proceso de IS. Los criterios de los variables sustanciales – Pertinencia, Factibilidad, Eficiencia y Equipo – vuelven a pedir a las personas evaluadoras que consideren si el proyecto se adapte a la realidad, tanto de la demanda como de las posibilidades. El proyecto tiene que ser útil (pertinente) y tiene que servir a los que lo necesitan, es decir involucrar activamente su perspectiva. Igualmente tiene que ser realista: Es en este punto en donde se valora si el entorno – político, jurídico, social, cultural, económico o tecnológico – permite que tal iniciativa florezca, es decir, si es del todo factible. Relacionado con esto se hace una la pregunta: El proyecto está bien dimensionado económicamente: ¿Los recursos permiten la realización de las actividades?

Igualmente, la evaluación en procesos de IS se tiene que adaptar. Siempre es bueno seguir estrictamente los criterios clásicos de la evaluación (OECD, 2021). Recientemente se han desarrollado métodos adaptados de evaluar políticas sociales (ORS, 2020). Con respeto a la IS, cada vez más se ofrece un método de evaluación que se adapta al proceso abierto, en concreto la Evaluación Evolutiva (Espiau Idoiaga, 2017; OIT, 2019). Este tipo de evaluación se concibe más como acompañamiento en el proceso de aprendizaje que un ejercicio de valoración. En el ámbito europeo, recientemente se promueven estas metodologías, muchas de ellas también vinculadas con la implementación del Fondo Social Europeo (Yaghil et al., 2022; Stott, 2022; Barnett, 2022).

Finalmente, valoramos el equipo Se trata, sobre todo, de comprobar si las competencias para llevar a cabo el proceso anteriormente descrito están dentro del proyecto o si se prevé que se puedan conseguir fuera. La condición del éxito de los procesos de IS es la capacitación del personal. Es importante que el equipo sepa llevar procesos de participación, de prototipado y de escala. Es pertinente considerar que el perfil de las personas, más que gestores de proyectos, precisan de habilidades de facilitación, desarrollo organizacional, de bróker y de generador de inteligencia colectiva. Muchas veces los roles tradicionales de proveedores de servicios pueden ser hasta contraproducentes. Se identifican ciertas competencias para cada una de las fases del proceso IS y perfiles de personas que lo pueden llevar a cabo. Por ejemplo, la Guía de la autoridad gestora del Fondo Social Europeo de Flanders distingue entre siete roles necesarios y especializados. A saber:

· Activadores: inicia el proceso (presentar una necesidad, un disparador)

· Navegador: busca información, durante todo el proceso

· Creadores: produce ideas (nuevos conceptos, posibilidades, soluciones) en cualquier punto del proceso

· Desarrollador: convierte ideas en productos/servicios (invención)

· Ejecutor: lleva la innovación a las organizaciones que utilizarán ya los usuarios (implementación)

· Facilitador: aprueba la financiación o desbloquea y apoya el proceso de innovación (instrumentación) (ESF Managing Authority Flanders, 2015, p. 265).

5.3. Qué tener en cuenta para valorar el vector consistencia

5.3.1. Flexibilidad

¿El proyecto contempla algún sistema para ir adaptándose durante su ejecución según su funcionamiento real en la práctica y la evolución del entorno?

Un proyecto de innovación social aborda una realidad compleja de una forma innovadora. La innovación y la complejidad hacen que, probablemente, la ejecución del proyecto en la práctica requiera de algún cambio en relación con lo previsto sobre el papel. A veces, una vez que se va implementando, se detecta la necesidad de realizar pequeños ajustes. Otras, cambios de mayor alcance en el enfoque, actividades, calendario, equipo, etc. Además del carácter innovador y la complejidad del problema, se suma la propia evolución del entorno, que es aceleradamente cambiante. Desde la planificación de un proyecto y en su ejecución pueden surgir pandemias, guerras, crisis financieras… o cambios más locales que afectan directamente a los parámetros del problema a resolver.

Siendo esta necesidad de adaptación algo previsible, el proyecto debe contemplar una vigilancia sistemática de los cambios que se van produciendo y de los resultados que va obteniendo y un sistema ágil de adaptación. En este punto debe valorarsde si el proyecto incluye esta vigilancia y un sistema para evaluar la evolución y tomar decisiones de cambio y adaptación durante la ejecución del mismo.

5.3.2. Exploración

¿El proyecto contempla una fase de exploración, de comprensión profunda del problema, completa y correcta?

Esta es una variable referida a la metodología del proceso, para evaluar si el proyecto aplica técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa para comprender en profundidad el problema que pretende resolver antes de prototipar la solución. Ej. búsqueda de datos, benchmarking, entrevistas en profundidad, observación, grupos focales, estudios etnográficos, estudios de pares, etc. El eje central de esta exploración es comprender a las personas que son foco del proyecto, por lo que la interacción con ellas es la parte fundamental. En este punto, por tanto, se debe evaluar si el proceso contempla esta función de una forma sistemática y relevante, de forma que el conocimiento sobre la realidad sea suficientemente profundo y fiable para poder construir una solución innovadora viable.

5.3.3. Creatividad

¿El proyecto incluye dinámicas y técnicas de creatividad y co-creación para diseñar soluciones innovadoras?

Esta es una variable relacionada con el proceso y la metodología. Las técnicas de creatividad permiten estimular el máximo potencial de las personas, generando ideas y soluciones de gran valor, a veces insospechadas e inalcanzables en procesos de raciocinio lógico y lineal, especialmente cuando participan personas diversas. La integración sistemática en el proceso de gestión del proyecto de estas metodologías, con la implicación de las personas usuarias y la mezcla de perfiles diferentes, es una herramienta clave de la innovación social para generar soluciones y cambios de paradigma. Son como el turbo en un coche de carreras o las aletas de la cola en un delfín. Sin ellas, podrá haber avance, pero lento, lineal, incremental y aburrido.

5.3.4. Experimentación

¿El proyecto está orientado a la experimentación ágil para prototipar la solución a bajo coste antes de escalarla?

Esta es una variable que se refiere al proceso y se centra en evaluar si el proyecto incluye una fase necesaria de experimentación de la solución que se haya ideado. En el ámbito de la innovación social, donde abordamos problemas complejos con soluciones innovadoras, es improbable hacer pleno a la primera.

Una solución inadecuada no solo puede ser ineficaz o ineficiente, sino contraproducente y perjudicar a las personas a las que va dirigida. La innovación social es un terreno muy sensible, por lo que antes de implementar una solución meramente ideada, se debe experimentar en una escala menor y en un entorno relativamente controlado para testarla, terminar de moldearla o, incluso, renunciar a ella y abrir otra vía alternativa si es lo mejor.

La metodología de esta fase debe minimizar las inversiones en tiempo y dinero y estar orientada a revisar la solución con un planteamiento totalmente abierto para ir mejorándola y generar nuevas soluciones en ciclos ágiles.

No es una actividad de falsa validación participativa cuyo objetivo real sea confirmar la solución para cerrar el proyecto con el cartel de “éxito”. Las trampas al solitario están a la orden del día. Esta fase es esencial. Un proyecto de innovación social sin experimentación, aunque pueda sonar muy razonable y atractivo, tiene una alta probabilidad de fracaso.

5.3.5. Planificación

¿Existe una planificación suficiente y coherente de objetivos, actividades, indicadores y presupuesto?

Las piezas del puzzle del proyecto deben coincidir. Este debe tener un planteamiento global coherente. En la variable “pertinencia” valoramos si los objetivos del proyecto responden a las necesidades reales de las personas. Vemos la concordancia entre los objetivos internos y la realidad externa. En este apartado, en la planificación, valoramos la coherencia interna: si los resultados, actividades, calendario y recursos del proyecto son adecuados para alcanzar los objetivos definidos. Expresado de forma lineal: debemos evaluar si con los recursos presupuestados en el plazo establecido se pueden realizar las actividades previstas, con estas alcanzar los indicadores y resultados y, con ellos, cumplir los objetivos.

5.3.6. Evaluación

¿El proceso de evaluación, seguimiento y reorientación durante el proyecto es completo, riguroso y operativo?

La evaluación tiene una gran relevancia en innovación social. Es imprescindible para medir el impacto social de un proyecto para valorar si una experiencia piloto puede escalarse, para adaptar una experiencia a otros contextos sociales, para identificar qué debemos cambiar para que el proyecto funcione mejor, para tener las claves para adaptar la iniciativa a un eventual cambio en la situación socioeconómica, para ir adaptando el proyecto durante su ejecución, etc…

El proyecto deberá integrar un sistema de evaluación con una metodología definida. En principio, es positivo que la evaluación se realice durante toda la ejecución, en diferentes hitos; que esté contemplada desde la perspectiva de las personas beneficiarias, es decir, que sea su valoración de los resultados la que más pese; que contemple la colaboración de una entidad evaluadora externa, que siempre será más objetiva y creíble; que la evaluación se base en una combinación de datos cuantitativos y valoraciones cualitativas. En este apartado, por tanto, se debe valorar si el sistema de evaluación es completo, objetivo, adecuado a la realidad del proyecto, operativo y riguroso.

5.3.7. Pertinencia

¿El proyecto es pertinente con lo que hay que hacer en el contexto?

La pertinencia es un concepto muy asentado en la evaluación de proyectos sociales (criterios de la OCDE). Literalmente, pertinente quiere decir que “viene a propósito”. ¿Y cómo sabemos si un proyecto viene a propósito, es pertinente? Debemos evaluar el grado de engranaje, de congruencia que existe entre los objetivos del proyecto y las necesidades reales de las personas a las que va dirigido.

Por exponerlo de una forma más detallada, debemos evaluar la coherencia de la cadena: necesidades y prioridades reales de las personas >> necesidades identificadas >> variables de la problemática que podemos modificar y son determinantes >> reto definido >> objetivos. Nos focalizaremos en evaluar con qué grado de coherencia, profundidad y fiabilidad se ha comprendido la problemática real, se han seleccionado las variables sobre las que actuar (de forma que maximicemos el impacto y el cambio sistémico) y se han definido los objetivos. Si se han identificado bien las necesidades reales y el proyecto está bien orientado a responder a ellas, la puntuación será elevada.

5.3.8. Factibilidad

¿La solución es factible desde distintos puntos de vista: social, medioambiental, comercial, industrial y normativo?

En este punto debemos valorar si es creíble que la solución que propone el proyecto es realizable. Algunos proyectos no son factibles desde su concepción (ej. no han tenido en cuenta una normativa limitante). Además, siendo algo esencial, no se valora directamente en el resto de vectores y variables.

Un proyecto puede tener un enfoque muy innovador, realizarse de forma muy participativa o tener un gran impacto potencial, pero no ser realmente factible o escalable en la práctica a medio o largo plazo. Si estamos valorando ex ante, no podremos saber si una solución, que es innovadora, es plenamente viable; pero sí podemos valorar si, a priori, su factibilidad es creíble desde distintos puntos de vista (tecnológico, social, legal, etc.). Debemos evaluar la información que presenta el proyecto para argumentar su viabilidad. Por ejemplo, que la solución técnica ya funciona en otra aplicación; que su puesta en marcha generará un fuerte ahorro que impulsará el proyecto; que hay referencias similares funcionando en otras regiones; que generará una empresa social viable; que responde de forma satisfactoria a una demanda vital; que una vez pilotado va a ser integrado como servicio de la administración pública; etc.

5.3.9. Eficiencia

¿La relación entre recursos utilizados y el impacto alcanzado es buena?,¿es más eficiente que otras soluciones?

Esta es una variable casi universal en la evaluación de proyectos y forma parte inherente de algunas definiciones de innovación social (ej. Stanford). El concepto es sencillo: la relación impacto / recursos es la máxima posible. Debemos ver que los recursos que se utilizan en el proyecto guardan una relación razonable con los objetivos que se persiguen. En general, y con una visión economicista, el coste de los recursos que utilizamos debe ser proporcional al valor que generamos. En el ámbito de la innovación social, esta relación, en ocasiones, no es tan nítida, pero nos sirve de orientación para comprender qué debemos evaluar en este punto: que los recursos económicos, humanos y medioambientales que utilizamos sean razonables en relación con los resultados, que sean los mínimos posibles. El proyecto debe mostrar que no hay vías alternativas que alcanzarían los mismos resultados consumiendo muchos menos recursos, que la solución propuesta hace un uso inteligente de los recursos.

5.3.10. Equipo

¿El equipo humano que lo desarrolla tiene el conocimiento, las competencias, la disponibilidad y la actitud adecuados?

Esta es solo 1 variable entre 50 en esta guía de evaluación, pero posiblemente es uno de los principales factores de éxito (o fracaso) de los proyectos en la práctica. Todo el resto de la evaluación se centra en el qué y el cómo; este punto en el quién. La adecuación del equipo humano para el desarrollo del proyecto incide directamente en todo lo demás. Para su éxito, es imprescindible que las personas que implementan el proyecto, el conjunto del equipo humano. tenga la habilidad, sensibilidad, experiencia y formación adecuadas para ello. Y esto no quiere decir que cuanta más formación, mejor. En muchos proyectos de innovación social es clave el conocimiento de la realidad sobre la que se trabaja, la empatía, la inteligencia emocional, las relaciones de confianza con el ecosistema, la autenticidad del propósito, etc. Algunas cuestiones son evaluables de una forma objetiva y directa, como formación y experiencia; otras son menos certificables por documentos, como la empatía o la autenticidad, se deberán deducir en función del recorrido personal y profesional de las personas que conforman el equipo.

BIBLIOGRAFÍA

Alexandra Yaghil, Gorgi Krlev, Hayley Trowbridge, & Stephen Barnett. (2022). Learning As You Scale—A practical guide for using data and insights to navigate scaling and complex system change | Genio. https://www.genio.ie/publications/learning-as-you-scale

EC. (2013). EC Guide to Social Innovation. https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/759/download_en%3Ftoken=mNGSe_T7

ESF Managing Authority Flandres. (2015). Toolkit for supporting Social Innovation with the ESIF: Guiding the reflection on and implementation of social innovation support measures by ESIF programme managers. https://www.esf-vlaanderen.be/sites/default/files/attachments/articles/toolkit_on_si_in_esif.pdf

Espiau Idoiaga, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. Revista Española del Tercer Sector, 36, 28.

Etxebeste, J. (2020). Guía de innovación social en el ámbito de los servicios sociales. Observatorio de la Realidad Social de Navarra. https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/estudios/guia-de-innovacion-social-en-el-ambito-de-los-servicios-sociales/es-557373/

Jalonen, H., Jäppinen, T., & Bugarszki, Z. (2019). Co-creation of Social Innovation. 20.

Stott, Leda (2022). The ESF and community-led local development: Lessons for the future | European Social Fund Plus. European Commission, DG Employment & ICF. https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/publications/esf-and-community-led-local-development-lessons-future

Meyer, S., Gonzalez, B., & Ulla, S. (2021). Conceptual framework and methodological guidance for the country mapping—BuiCaSuS Buidling Capacity for a Sustainable Society. BuiCaSuS. https://buicasus.eu/mapping_methodology/

Mulgan, G. (2019). Social Innovation: How Societies Find the Power to Change (1st ed.). Bristol University Press. https://doi.org/10.46692/9781447353805

Murray, R, Caulier-Griece, J, & Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation. https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/

OECD. (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en

OIT. (2019). LABOR: Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural en América Larina y el Caribe—Manual de implementación de iniciativas. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_725860/lang--es/index.htm

ORS. (2020). Guía de evaluación de políticas sociales. Observatorio de la Realidad Social de Navarra. https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/guia-de-evaluacion-de-politicas-sociales/co-10/

Stephen Barnett. (2022). Scaling-up social innovation: Seven strategic steps for using ESF+. https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/transnational-cooperation-platform

Terstriep, J., & Rehfeld, D. (2020). Bridging local embeddedness and global dynamics – the economics of social innovation. European Planning Studies, 28, 1–11. https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1766106

Tessa de Geus & Stéphanie van der Raad. (2018). The European Social Innovation Toolkit 2018. https://www.kl.nl/en/publications/the-european-social-innovation-toolkit-2018/

Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua
Departamento de Derechos Sociales
Eskubide Sozialetako Departamentua

Observatorio de la Realidad Social
Errealitate Sozialaren Behatokia

AGENDA 2030