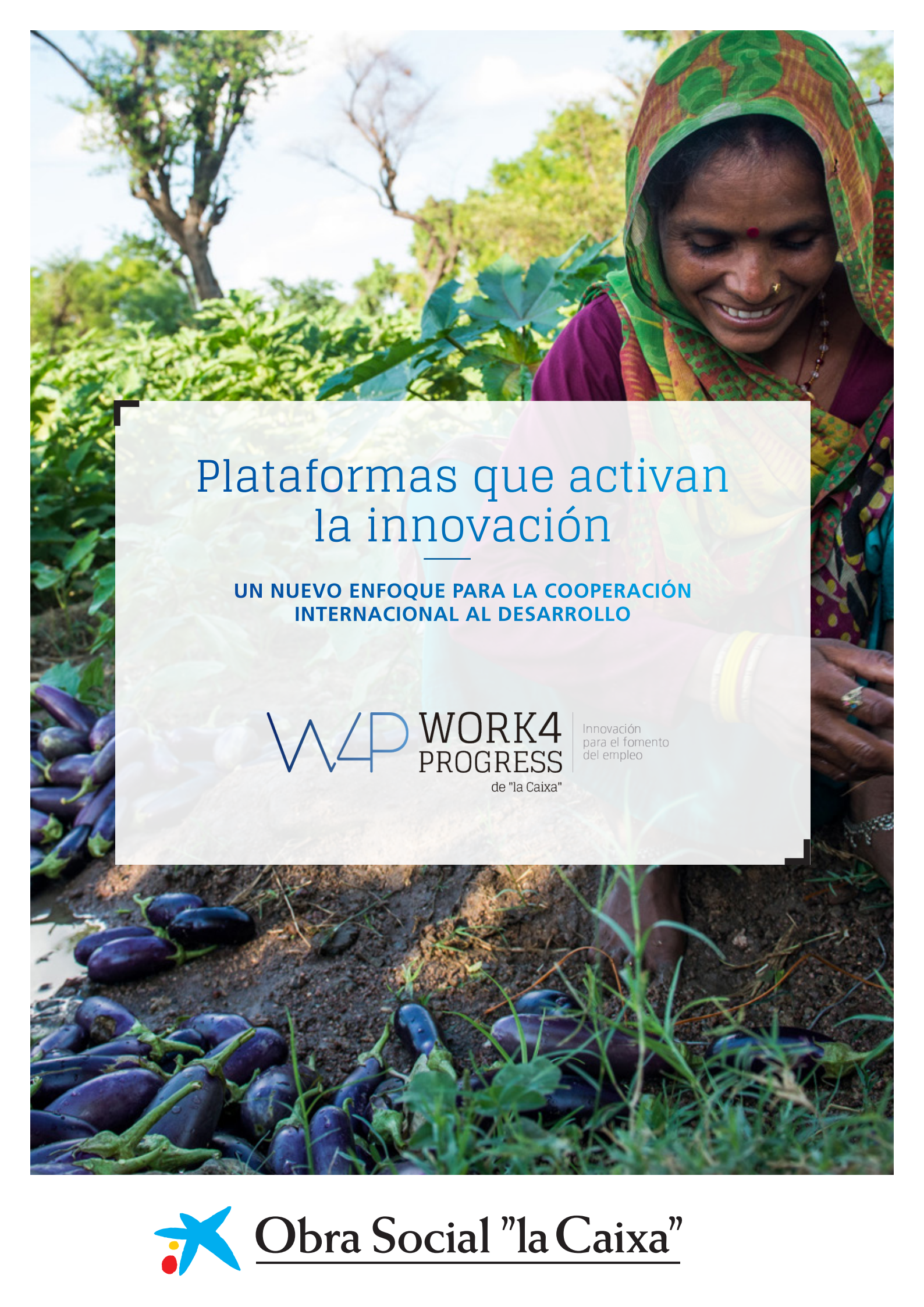




Plataformas que activan la innovación

UN NUEVO ENFOQUE PARA LA COOPERACIÓN
INTERNACIONAL AL DESARROLLO

W4P WORK4
PROGRESS
de "la Caixa"

Innovación
para el fomento
del empleo



Obra Social "la Caixa"

EDICIÓN

Fundación Bancaria "la Caixa"

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Tramatica Studio

TRADUCCIONES

AEIOU-Traductores Soc. Coop.

Gemma Deza Guil

FOTOGRAFÍAS

Cubierta y págs. 11, 63, 65, 71, 74, 86, 88: Work4Progress India

págs. 22, 48, 51, 60, 67: Work4Progress Mozambique

págs. 6, 14, 41, 92: Work4Progress Perú

págs. 4, 76: CooperantesCaixa/Carles Casarola

págs. 32, 33, 34: Jayne Engle

pág. 29: Karoline Truchon y Percolab

© de la edición, Fundación Bancaria "la Caixa", 2018

Pl. Weyler, 3, 07001 Palma, España

© de los textos, sus autores



Obra Social "la Caixa"

Índice

CAPÍTULO 1. PÁGINA 4

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 2. PÁGINA 6

PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO

Gorka Espiau,
profesor visitante de la
Universidad McGill (Montreal)
y miembro de Agirre
Lehendakaria Center

CAPÍTULO 3. PÁGINA 22

ESCUCHAR PARA PROMOVER EL CAMBIO SOCIAL: HERRAMIENTAS TRANSFORMADORAS QUE IMPULSAN LA INNOVACIÓN COMUNITARIA

Jayne Engle,
Mc Connell Foundation, y
Samantha Slade, Percolab

CAPÍTULO 4. PÁGINA 41

HACIA UNA ORGANIZACIÓN COCREATIVA: DESDE LA IDEA HASTA SU PROYECCIÓN A ESCALA

Christian Bason,
Dansk Design Center

CAPÍTULO 5. PÁGINA 48

DESARROLLO DE ECOSISTEMAS PROPICIOS PARA LA INNOVACIÓN LIDERADA POR LAS COMUNIDADES

Roger Warnock,
Social Nybble

CAPÍTULO 7. PÁGINA 63

CONSIDERACIONES SOBRE EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE EN LAS PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL

Joshua Fisher,
Columbia University

CAPÍTULO 7. PÁGINA 76

FINANCIACIÓN E IMPULSO DE PLATAFORMAS PARA LOS ODS. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES FINANCIADORAS

Carlos Mataix,
Centro de Innovación en
Tecnología para el Desarrollo
Humano, UPM



CAPÍTULO 1

Introducción

W4P WORK4
PROGRESS
de "la Caixa"

Innovación
para el fomento
del empleo

Desde 1997, la Obra Social "la Caixa" promueve programas de cooperación internacional para dotar de oportunidades y mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables de África, Asia y América Latina. A lo largo de estos 20 años, el trabajo en alianza con distintos actores de la cooperación nos ha llevado a un proceso permanente de aprendizaje y definición de nuevas herramientas y fórmulas que nos permitan mejorar nuestras intervenciones.

Es por ello que en 2016 decidimos lanzar Work4Progress. El programa responde a la necesidad de repensar la forma en la que desde la entidad impulsamos los proyectos de cooperación internacional, experimentar con nuevas herramientas para reforzar su impacto e incorporar un nuevo enfoque de innovación social.

Así, el programa Work4Progress apoya la creación de «plataformas de innovación abierta para la generación de ocupación en Perú, India y Mozambique» a través de consorcios de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil locales, sector privado, Administración, universidades y ONGD españolas.

La principal novedad de este programa es la incorporación de nuevas herramientas y metodologías en: 1) escucha e identificación de necesidades comunitarias, 2) cocreación y prototipado de nuevas soluciones, 3) exploración de instrumentos de escalado, 4) gobernanza, 5) sistemas de evaluación evolutiva y 6) estrategias de financiación, todo ello tratando de incorporar estrategias de innovación en todos sus componentes de forma integral.

Work4Progress ha sido diseñado con una mentalidad de Think and Do Tank. Las organizaciones miembros de las plataformas están experimentando sobre el terreno, mientras que un grupo de expertos internacionales nos ayuda a capturar

este conocimiento y compartirlo con centros de pensamiento y acción a nivel internacional. Y este es precisamente el objetivo de esta publicación: compartir el marco teórico del programa, conectar estas ideas con ejemplos concretos y continuar reforzando el espacio de encuentro entre la innovación social y la cooperación para el desarrollo.

Work4Progress se ofrece como *living lab* para testar nuevas metodologías que puedan ser de utilidad para otras instituciones filantrópicas, Gobierno o entidades especializadas en el desarrollo internacional.

La forma en la que se estructura su actuación es lo que en esta publicación se define como «segundo sistema operativo»¹. Su vocación no es modificar los sistemas, procedimientos o equipos que las entidades de cooperación internacional tienen establecidos en la actualidad, sino poner en marcha un espacio complementario que permita testar nuevas herramientas y procedimientos que en ocasiones no se pueden desarrollar por falta de tiempo, conocimiento o financiación.

W4P nos permite, como entidad, salir del esquema tradicional de financiador de proyectos a funcionar como facilitador o dinamizador de plataformas de innovación junto a otros socios públicos y privados.

Esta forma de trabajar en plataforma es la que los Objetivos de Desarrollo Sostenible nos está reclamando. Debemos aprovechar esta oportunidad.

1. John Kotter «Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid fire strategic challenges- and still make their numbers», *Harvard Business Review* (noviembre 2012).



CAPÍTULO 2

Plataformas de innovación social para el desarrollo

GORKA ESPIAU, profesor visitante de la Universidad McGill (Montreal) y miembro de Agirre Lehendakaria Center

Introducción

Este artículo presenta el marco teórico sobre el que pueden construirse nuevas plataformas de innovación social¹ en el ámbito de la cooperación al desarrollo humano sostenible. La mayoría de iniciativas asociadas a la innovación social diseñadas hasta la fecha son proyectos que abordan temáticas específicas de forma lineal y no plataformas que tratan de transformar sistemas complejos (SINHA, DRAIMIN, 2016). La forma en la que se están gestionando, financiando y evaluando los proyectos de desarrollo internacional limita las posibilidades de las organizaciones de invertir más recursos en el prototipado de nuevas soluciones, en cometer errores o en modificar los planes de trabajo si se observan soluciones alternativas durante la implementación del proceso porque deben demostrar que se ciñen estrictamente a lo que se planteaba en la propuesta inicial.

El principal problema radica en que este tipo de proyectos necesitan construir espacios para la experimentación si quieren generar impactos sistémicos a largo plazo. Al mismo tiempo, las iniciativas de innovación social para el desarrollo están condicionadas por la falta de mecanismos de escucha comunitaria que se mantengan durante todo el proceso y puedan así adaptar las posibles soluciones al contexto cultural local.

La apuesta por construir plataformas que se detalla en este artículo trata de interconectar entidades y proyectos en base a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el objetivo de que su impacto sea mayor.

1. Denominamos «plataformas de innovación social» al conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que de forma integrada y abierta generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo (Espiau, 2017).

Esta forma de trabajar requiere más esfuerzos en la fase de diseño y nuevas herramientas para construir una visión colectiva, pero ayuda a alinear multitud de iniciativas que normalmente están desconectadas y refuerza la coherencia y visibilidad de las mismas.

En términos de metodología estas plataformas deben realizar un trabajo previo de selección de socios en el nivel local (autoridades locales, empresas y entidades sociales), entidades intermediarias (especialistas en las temáticas que se vayan a tratar o incubadoras de innovación) e instituciones internacionales que permiten el intercambio de conocimiento. Este conjunto de organizaciones formará una red de actores vinculados a la plataforma que identificarán de manera conjunta las necesidades y estrategias adecuadas para abordar la implementación del programa en un territorio concreto. Las plataformas de innovación suelen mostrarse abiertas a incorporar otros agentes públicos y privados que deseen compartir la misma metodología y plataforma de colaboración durante todo el proceso (BOLLIE, 2016). Esta forma de trabajar maximiza los recursos existentes, reduce el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes.

El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que construye nuevas herramientas de escucha comunitaria, codiseña las intervenciones junto a la ciudadanía y plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados con la aspiración de construir un verdadero ecosistema de innovación en el espacio donde opera.

Ha existido un alto nivel de innovación en la forma en la que las organizaciones no gubernamentales, fundaciones, instituciones y empresas han desarrollado sus programas de cooperación al desarrollo. Sin embargo, estas metodologías y prácticas no han estado necesariamente conectadas con las prácticas más avanzadas en el terreno de la innovación social. Este artículo pretende realizar una contribución específica para el mayor conocimiento y colaboración entre ambas disciplinas.

1. La innovación social al servicio de la cooperación internacional

La innovación social, tal y como la entendemos en este artículo, toma forma en 2006, cuando The Young Foundation lideró la creación de la red internacional Social Innovation Exchange y publicó «Social Silicon Valleys» (The Young Foundation, 2016). El planteamiento era todavía bastante abstracto y no se diferenciaba claramente de otras formas de innovación. Simplemente se definía la innovación social como «ideas que funcionan» y se presentaban ejemplos que trataban de demostrar su especificidad, como las primeras universidades a distancia, el comercio justo, los microcréditos, el software libre o los presupuestos participativos. Como vemos, algunos de estos ejemplos ya hacían referencia a las prácticas innovadoras de la cooperación internacional.

En 2010 se produce un salto cualitativo. Se publica *The Open Book of Social Innovation* (MURRY, COULIER-GRICE, MULGAN, 2010) y poco después, la Comisión Europea hace suyas las definiciones e ideas recogidas en esa publicación. Se entiende la innovación social como «ideas nuevas (productos, servicios y procesos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y

duraderas. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la misma para actuar». (HUBERT *et al.*, 2011, pág. 9) Esta decisión trae consigo la incorporación de la innovación social como eje transversal a los programas Horizonte 2020 de la Comisión Europea.

La posibilidad de tener un mejor acceso a estos fondos europeos hizo que el interés aumentase exponencialmente en entidades que ya desarrollaban actividades innovadoras en el ámbito social y se acercaron otras que operaban en el terreno de la innovación en el sector público (NESTA, The Mind LAB, BEPA), la tecnología (Fraunhofer, TNO, Tecalia) o el sector privado (Cisco Systems, Deloitte, McKinsey, HP, IDEO). Desde entonces, en el ámbito de la cooperación internacional, la mayoría de los esfuerzos han estado concentrados en nuevas soluciones financieras (microcréditos), iniciativas de salud global (lucha contra la malaria, proyectos de educación en salud reproductiva, nuevas tecnologías aplicadas a la lucha contra el hambre, etc.), educación (mejora de la educación formal en países en desarrollo y nuevos programas de formación y capacitación informal), programas de desarrollo socioeconómico (Programa de Innovación para la promoción de empleo Work4Progress de “la Caixa”), iniciativas de construcción de paz y Derechos Humanos (informe del Banco Mundial sobre innovación social en Colombia), y en acercar soluciones tecnológicas a los países en desarrollo. Desde comienzos del milenio también han surgido los primeros centros de investigación y formación (ESADE Social Innovation) destinados a formar a directivos de ONGD en innovación e investigar nuevos procesos, productos y servicios. En términos generales, puede hablarse de un desarrollo positivo y de la generalización de estas prácticas a nivel internacional a pequeña y mediana escala.

En el campo de los retos, la «innovación social» se percibe como un «término que a casi todos les gusta, pero nadie sabe con certeza qué significa» (POL & VILLE, 2007). A día de hoy sigue siendo un gran cajón de sastre en el que operan disciplinas muy diversas, tales como el desarrollo urbano y regional, la política pública, la administración, la psicología social, el emprendimiento social y el desarrollo humano sostenible. Esta diversidad hace muy difícil desarrollar definiciones, metodologías o sistemas de evaluación compartidos y genera la percepción de que puede tratarse de una nueva etiqueta para definir cosas que ya existían. Tal y como plantea la Red Europea de Lucha contra la Pobreza², también se ha instalado la percepción en muchas instituciones y entidades del tercer sector de que la innovación social se ha utilizado para ocultar procesos de privatización del sector público³.

En febrero de 2017 se celebró en Londres un encuentro organizado por Social Innovation Exchange para realizar una evaluación del desarrollo de este campo

2. «La contribución de la innovación social significativa a la reducción de la pobreza y la exclusión social en Europa.»

Grupo de Trabajo sobre Innovación Social de la EAPN, parte del Grupo de Estrategias de Inclusión de la UE (febrero 2016).

3. *Social Innovation. A Decade of Changes*, informe BEPA de la Comisión Europea (2015), pág. 14.

Las plataformas usan nuevas herramientas de escucha comunitaria, codiseñan las intervenciones junto a la ciudadanía y plantean la creación de una metodología colaborativa.

durante la última década⁴ y plantear retos para el futuro. Dentro de los elementos positivos, se destacó el hecho de que cada vez más instituciones públicas y privadas incorporan metodologías y procesos de innovación a sus proyectos de transformación social, se han planteado inversiones específicas y se han desarrollado multitud de incubadoras para nuevos productos, servicios y procesos. Sin embargo, en aquel foro no se realizó ninguna reflexión específica sobre la diferencia existente en las prácticas de innovación social en el Norte o el Sur del planeta. En ambos contextos, existe un amplio consenso sobre la necesidad de conseguir evidencias de mayor impacto, aumentar los niveles de inversión, aprovechar mejor las posibilidades que ofrece la tecnología digital e influir más y mejor en el ámbito de las políticas públicas (MULGAN, 2017⁵).

2. La evolución del marco teórico

Desde la publicación del *Open Book of Social Innovation*, la mayoría de entidades y proyectos relacionados con este campo han adoptado una teoría de cambio⁶ vinculada a la «espiral de la innovación social» (gráfico siguiente).

Para la innovación social, los procesos de exploración de oportunidades y retos deben ir acompañados de la generación de nuevas ideas, productos o procesos que propicien respuestas diferentes. Estas ideas están dirigidas a solucionar problemas específicos en el ámbito local (innovación comunitaria), abordar áreas temáticas (salud, empleo, medio ambiente, etc.) o las dos cosas al mismo tiempo en proyectos de escala y orientados al cambio sistémico (NAVARRETE, LACOVONE, 2016). La principal novedad reside en la multiplicación de procesos de diseño centrados en el usuario, ciudadano o paciente (*design thinking*). Estas metodologías permiten romper con la tendencia habitual de las autoridades públicas o de la filantropía tradicional de impulsar iniciativas bienintencionadas pero sin contar verdaderamente con la opinión de las personas a las que van dirigidas. Este cambio de paradigma ha permitido establecer procesos más rigurosos y orientados a la acción que incorporan la necesidad de construir modelos de financiación sostenibles desde el primer día.

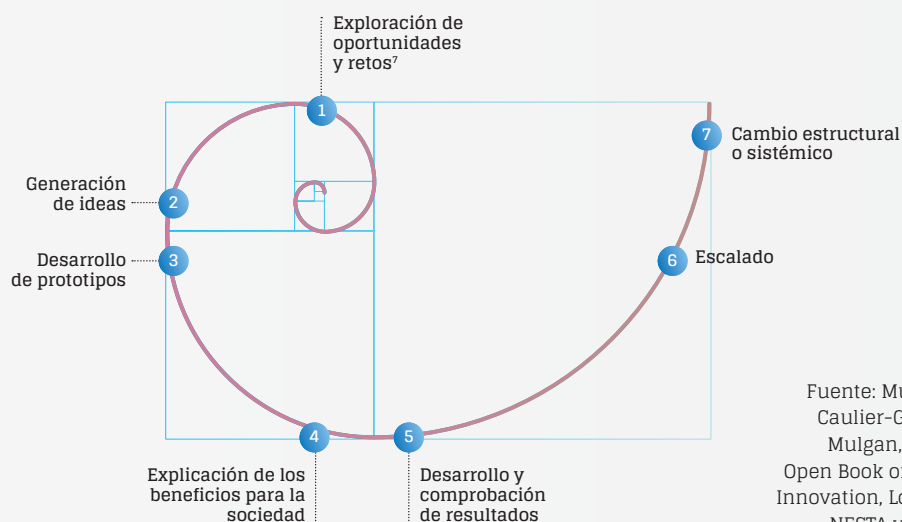
4. Social Innovation Exchange Wayfinder.

5. Geoff Mulgan, publicado en el blog de NESTA (febrero 2016).

6. Una teoría de cambio presenta el análisis de una situación/reto que requiere modificarse, la descripción de la manera en la que se puede abordar y la interconexión de actuaciones que deben desarrollarse para alcanzar un resultado positivo. Según la Fundación Ford, «una teoría de cambio elabora una visión estratégica del cambio deseado, analizando y detallando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso (...), identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada uno de ellos, identificando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...)».

Espiral de la innovación social

Según esta espiral, las innovaciones sociales se desarrollan en un proceso de 7 pasos.



7. En el ámbito de la exploración de oportunidades y retos, se han incorporado nuevas metodologías de análisis participativo que tratan de combinar aproximaciones cualitativas y cuantitativas.

Fuente: Murry, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G.: The Open Book of Social Innovation, Londres: NESTA y Young Foundation (2010).

En la actualidad, los procesos de diseño centrados en el usuario están siendo complementados y en muchos casos superado por nuevas formas de ideación basadas en la inteligencia colectiva, la cooperación y la innovación abierta. Ya no es suficiente con tener en cuenta la opinión del usuario o ciudadano. Los procesos de cocreación que incorporan múltiples y diversas voces durante la fase de escucha, implementación y evaluación ofrecen mejores soluciones que las iniciativas tradicionales que incorporan consulta puntuales a la población y que están lideradas exclusivamente por grupos expertos⁸. Los *hackathons*⁹, *wikis*¹⁰ o presupuestos participativos son buenos ejemplos de estas prácticas que, además, incorporan la capacidad de aumentar exponencialmente el nivel de información gracias al uso de las tecnologías digitales.

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

Como veremos más adelante, las nuevas plataformas de innovación social para el desarrollo deberían poder contrastar en tiempo real la opinión y sugerencias de las organizaciones locales, instituciones y entorno familiar de las personas a quienes van dirigidos sus programas. Este es el instrumento que nos posibilita evaluar de forma continua la evolución del programa e introducir correcciones que nos permitan operar a mayor escala sin esperar a la finalización del programa y a los análisis de impacto.

3. Los grandes retos

Como toda nueva disciplina, la innovación social se encuentra en permanente evolución y se van haciendo evidentes las limitaciones del marco teórico inicial. A día de hoy no hay muchos ejemplos de que el impacto de los proyectos de innovación social (fuera y dentro del ámbito del desarrollo internacional) hayan permitido generar cambios sistémicos y, en la mayoría de las ocasiones, nos resignamos a producir mejoras incrementales sobre el modelo existente. La apuesta por construir plataformas de innovación social para el desarrollo nos permite plantear estos cambios sistémicos con un enfoque territorial. A pesar de que el primer manifiesto publicado por The Young Foundation visualizaba el desarrollo de la innovación social en un ecosistema o territorio específico representado por los *silicon valleys* de la innovación social, en la práctica esta espiral se ha interpretado en muchas ocasiones disociada de las lógicas culturales o comunitarias. Novy y Leubolt (2005) enfatizan que la innovación social está arraigada e influenciada notablemente por el desarrollo socioeconómico y político histórico de la región, y la implementación exitosa de procesos de innovación social requeriría un «análisis de varias escalas de (sus) raíces históricas y geográficas» (LEUBOLT, 2005, pág. 2).

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

8. IBM: *Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*, (2012).

9. El término «*hackathon*» surge de la fusión del concepto de «*hacker*» informático con el de «maratón». En la práctica, se trata de sesiones abiertas a personas y organizaciones que desean encontrar nuevas soluciones colectivas a un reto determinado en un tiempo limitado (por lo general, uno o dos días) aprovechando las potencialidades de las tecnologías digitales y las prácticas sociales.

10. Procesos de construcción de ideas, pensamiento y acción de forma colectiva y abierta utilizando plataformas digitales.

rollarse teniendo en cuenta estas especificidades (WOODCRAFT, BACON, 2013). Al disociar la innovación social de su contexto cultural, nos encontramos con la paradoja de una búsqueda constante de la evidencia científica que no es replicable en ningún otro lugar. Perseguimos la evaluación de impacto sin saber cómo poder compartir ese conocimiento, ya que cada situación presenta sus especificidades y dinámicas culturales propias. En términos generales, hemos generado mucho conocimiento sobre cómo desarrollar este tipo de proyectos, pero nos hemos olvidado de la dimensión cultural, humana y comunitaria del proceso de innovación social. Hemos perseguido la ilusión de que actuaciones específicas y lineales podían generar un cambio sistémico de forma universal y los resultados obtenidos nos demuestran lo contrario.

En cierta medida, hemos adoptado de manera acrítica la forma en la que se interpreta la innovación en el sector privado, la forma en la que se incuba una nueva tecnología o empresa, y la hemos aplicado a la innovación social de un modo casi mimético. Y por el camino nos hemos olvidado de que el cambio afecta a procesos humanos y comunitarios que responden a lógicas culturales y relacionales, no exclusivamente transaccionales.

A pesar de que haya muchos elementos comunes, no es lo mismo lanzar al mercado una nueva solución tecnológica que incorporar un nuevo producto (una vacuna, un microcrédito, etc.) o servicio (programas de formación en salud o desarrollo de nuevos negocios) a la transformación de una organización, barrio o ciudad en los países del hemisferio sur.

El otro gran reto es abordar el mito de la innovación individual. La innovación aplicada al desarrollo humano sostenible se ha dejado seducir también por el mito del emprendedor individual (HARDING, 2013). Hoy en día, la mayoría de iniciativas que promueven la innovación social construyen su imaginario en torno a la búsqueda del «talento» personal capaz de encontrar una solución genial que permitirá crear un proyecto empresarial al estilo de las empresas tecnológicas. Esta narrativa carece de evidencia científica, ya que la práctica totalidad de iniciativas innovadoras con impacto social positivo requieren de una «misión» compartida, del esfuerzo colectivo y, además, contribuyen a reforzar el relato de que la innovación privada es superior y más eficiente que la innovación pública (MAZZUCATO, 2014).

Los ecosistemas de innovación contruidos en torno al mito del emprendedor individual que tienen a Silicon Valley como referencia principal y que prácticamente todos los gobiernos quieren replicar, refuerzan la desigualdad hasta límites que afectan a la propia competitividad de la región¹¹. Hoy en día, San Francisco y su área de influencia tienen graves problemas para atraer conocimiento y fuerza de trabajo que no se sitúen en lo alto de la pirámide (persona muy cualificadas y excelentemente remuneradas) o en la base de la misma (personas sin cualificación y mal remuneradas que no pueden acceder a otro tipo de empleo).

Los índices de desigualdad aumentan de forma estructural por la incapacidad de las autoridades públicas a la hora de redistribuir la riqueza a través de los impuestos. Haciendo una descripción general y necesariamente reduccionista de su funcionamiento, el actual modelo de innovación basado en el mito del emprendedor individual: 1) se aprovecha de las inversiones del sector público en investigación básica; 2) las adapta al mercado a través de incubadoras que favorecen a las iniciativas más avanzadas por la posibilidad de acceder a grandes volúmenes de inversión privada, y 3) cuando una de ellas consigue ser rentable

11. «Income inequality in the San Francisco Bay area.» Silicon Valley Institute for Regional Studies. Reseña de investigación (junio 2015).



en el mercado (la inmensa mayoría fracasa), activa mecanismos de ingeniería financiera para no pagar impuestos o hacerlo de forma testimonial. El resultado de la aplicación acrítica de esta teoría de innovación es una creciente desigualdad y la imposibilidad de hacer frente a los principales retos sociales, económicos y medioambientales fijados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

12. Este es el trabajo de la red What Works Network en el Reino Unido, véase: <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>.

4. Plataformas de innovación social para el desarrollo

Teniendo en cuenta las aportaciones y limitaciones del marco teórico y las prácticas de innovación social más avanzadas (HUDDART, 2017), esta publicación propone construir nuevas plataformas de innovación social para el desarrollo humano sostenible, como las impulsadas por el programa Work4Progress de “la Caixa”, incorporando los siguientes elementos:

1. la dimensión cultural y el territorio,
2. una perspectiva de movimiento social y
3. la construcción de un nuevo modelo de innovación comunitaria.

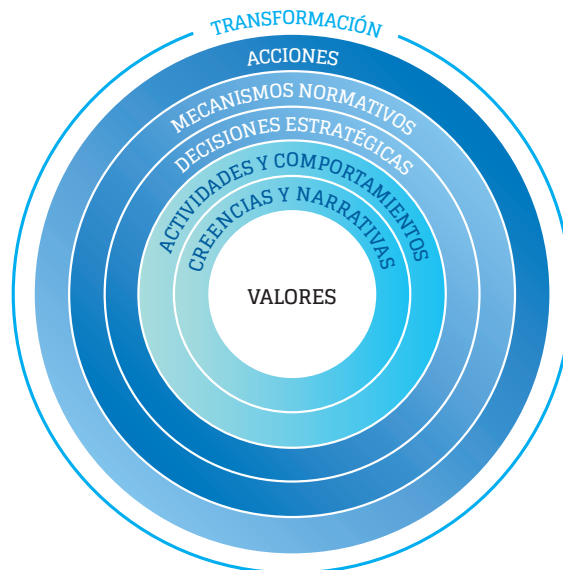
4.1. La dimensión cultural y el territorio

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

Sabemos bastante del cómo se han desarrollado las cosas y si han funcionado en un determinado contexto¹², pero normalmente desconocemos el porqué. Conocemos bien lo que podemos denominar elementos tangibles o hardware (políticas públicas, decisiones estratégicas, inversiones y evaluaciones de impacto) y disponemos de indicadores para medirlos, pero debemos descubrir el software o sistema operativo que ha hecho posible la interconexión entre todos los elementos. Este software es lo que puede entenderse como la dimensión cultural del proceso de innovación social.

Tal y como se explica en la ilustración adjunta, debemos tener en cuenta el conjunto de valores y creencias compartidos por una comunidad determinada, las narrativas que se utilizan para expresar estos valores como mecanismo de autodefinición y las actitudes y comportamientos que se derivan de la interacción entre estos elementos. Las historias que contamos sobre nosotros mismos condicionan la realidad y las posibilidades de cambio.

Valores - Transformación



Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

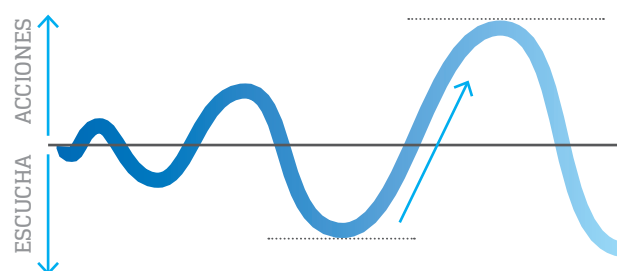
Estas historias se definen como metanarrativas en teoría del pensamiento crítico. Se trata de las creencias que comparte una sociedad, que generan significado y legitiman las experiencias colectivas. Estas historias por lo general se construyen sobre un sistema de valores compartido y se mantienen de manera inconsciente a lo largo del tiempo. Entendiendo esta dinámica podremos comprender con mayor profundidad por qué se toman determinadas decisiones estratégicas y su impacto en los procesos de innovación y cambio (ENGLE, 2017). Desde esta perspectiva, las preguntas que debemos formularnos son: ¿cuáles son las historias que estamos contando sobre nosotros mismos?, ¿hacia dónde camina nuestra comunidad, ciudad o sociedad?, ¿dónde están nuestras potencialidades y retos?, ¿cuáles son las relaciones de poder? y, lo más importante, ¿qué queremos hacer conjuntamente? (FLIVBJERG, 2006) A pesar de que los modelos de innovación predominantes están basados en la potenciación de una racionalidad instrumental, se ha demostrado que las decisiones fundamentadas en valores generan mejores resultados y mayor impacto a medio y largo plazo. El hardware de la innovación social puede encontrarse, por lo tanto, en los proyectos tangibles e interconectados, y el software debe interpretarse como las nuevas narrativas (GENESKE, HATTAWAY, 2014) transformadoras basadas en valores y aspiraciones comunes que respaldan determinadas decisiones estratégicas.

Una aproximación sistémica a los grandes retos que pretende abordar la innovación social requiere de una profunda interconexión entre ambos, que opere de una forma similar a los movimientos sociales en lugar de seguir aplicando la lógica tradicional de la gestión de proyectos. En la actualidad, la mayoría de entidades que promueven proyectos de innovación social han adoptado las lógicas y los procedimientos de las empresas de consultoría, en lugar de reinventar las metodologías de los movimientos sociales (GOTTLIEB, 2015) en el siglo XXI.

Tanto el estudio de los procesos de colaboración en el ámbito público y privado como la influencia de la dimensión cultural del proceso de transformación requieren metodologías cualitativas que nos permitan entender y medir el sistema de valores, las narrativas utilizadas para expresar estos valores (creencias) y los comportamientos (actitudes) que condicionan la potencialidad de innovación y cambio¹³. Una aproximación etnográfica al sistema de valores y narrativas que están operando en un territorio nos puede ayudar a conectar las iniciativas concretas con las demandas reales de la comunidad, pero necesitamos nuevas metodologías (HESSE-BIBER, 2011) que aumenten exponencialmente el número de personas que participan en los procesos de cocreación y prototipado de nuevos productos y servicios.

En este sentido, hay que destacar los esfuerzos que se están desarrollando dentro del programa Work4Progress en India, Perú y Mozambique. En la actualidad, un amplio grupo de instituciones y organizaciones de cooperación internacional estructuradas en torno a consorcios de colaboración están diseñando nuevas herramientas de escucha comunitaria con el objetivo de descubrir las narrativas compartidas (las historias que la gente cuenta) acerca de los retos y potencialidades existentes. No se trata solo de recoger un amplio volumen de información, sino también de hacer un análisis compartido entre los principales agentes del territorio que construya relatos comunes y favorezca la acción colectiva.

Cuanto más profundamente escuchemos, más transformadoras serán las acciones



Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

Las organizaciones de cooperación internacional disponen de multitud de mecanismos para recoger la opinión de las comunidades con las que se trabaja, pero se han dado cuenta de sus limitaciones para superar el círculo de influencia de las redes de participación habituales. Las metodologías actuales no permiten alcanzar un nivel de conocimiento profundo sobre lo que piensa verdaderamente la gente a pie de calle y, por lo general, las organizaciones de cooperación internacional carecen de los recursos necesarios para hacer este trabajo con exhaustividad. La mayoría de convocatorias de proyectos incluso reclaman que las organizaciones tengan hecho ya un diagnóstico de lo que es necesario para desarrollar la intervención. En estos casos, el proceso de escucha se limita a un análisis experto de proyectos similares en ese mismo territorio. Por este motivo, el trabajo cualitativo de la plataforma de escucha debe complementarse con iniciativas de carácter cuantitativo que aprovechen el potencial de las tecnologías digitales para interpretar grandes volúmenes de información sobre las percepciones que la ciudadanía y las principales entidades de la ciudad emiten en tiempo real. Estos instrumentos proporcionarán una información del máximo interés para las instituciones tractoras del territorio, ya que podrán conectar los grandes proyectos estratégicos directamente con las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía de forma mucho más rigurosa y efectiva.

La convicción sobre la que trabajamos es que los territorios que han podido construir de manera colectiva una narrativa positiva de transformación (HUDDART, 2017) son más innovadores y socialmente sostenibles, incluso más competitivos. Medellín y su apuesta por el «urbanismo social» suele ser el ejemplo más citado a la hora de demostrar la importancia del cambio de narrativa en procesos de transformación socioeconómica en América Latina.

Por el contrario, aquellos territorios que han permitido el desarrollo de una narrativa negativa sobre sí mismos acaban limitando su potencial de innovación y cambio¹⁴. Es evidente que existen muchos elementos estructurales que condicionan la evolución de una ciudad o barrio, pero existen muchos otros elementos intangibles que están influyendo en la realidad a los que no damos la misma importancia.



En Medellín, como en cualquier otra ciudad o territorio, existe una gran diversidad de culturas, identidades y narrativas en competencia y muchas veces en conflicto. Sin embargo, todas las ciudades como todos los grupos humanos tienen una gran historia común o meta narrativa que las distingue de las demás (DUNSTAN, SARKISSIAN, 1994).

Una de las formas de comprender mejor la narrativa de las comunidades, barrios o territorios y sus prioridades es poner en marcha procesos de escucha comunitaria al estilo de los planteados por el programa Work4Progress en Perú. Una vez identificados los valores, retos y potencialidades compartidos a nivel comunitario es más fácil identificar una serie de proyectos de intervención interrelacionados (en los campos prioritarios para la ciudadanía) y activar un diálogo público sobre la posibilidad de construir una nueva narrativa de transformación social que nos permita superar la mentalidad de proyecto y construir un verdadero movimiento de transformación de carácter temático o territorial (ENGLE, 2015). Según la experiencia del programa Amplify impulsado por The Young Foundation en Irlanda del Norte, los proyectos concretos activan la red de emprendizaje y economía social del territorio y sirven de escaparate para demostrar que existe una aproximación sistémica para abordar los retos actuales (desempleo, desigualdad, envejecimiento, especialización inteligente, etc.).

Una de las formas de comprender mejor la narrativa de las comunidades es poner en marcha procesos de escucha comunitaria.

Otro ejemplo para entender la estrecha vinculación entre innovación social, dimensión cultural y territorio es la Cooperativa Mondragón, que en la actualidad trabaja con el Gobierno de Colombia y las FARC (hoy en día organizadas bajo la cooperativa ECOMUN) en la estrategia de transformación socioeconómica postconflicto. La cooperativa industrial más grande del mundo (con casi 100.000 empleados) no puede entenderse de forma disociada al territorio y responde a una lógica diferente a la de las empresas tradicionales. Frente a las decisiones construidas en exclusiva desde la búsqueda de la optimización a través de una racionalidad únicamente instrumental (FLYVBERG, 2006), Mondragón aplica un proceso de toma de decisiones basado en la racionalidad en valores (HEALES, HODGSON, RICH, 2017). Su objetivo principal es la creación de un empleo de calidad y vinculado a actividades de alto valor añadido, como robótica, maquina-herramienta o automoción. Por este motivo, la diferencia salarial en las cooperativas industriales de Mondragón es de 1/6, frente al 1/200 de las compañías con un número de empleados similar, y parte de los beneficios de cada unidad empresarial se destina a un fondo de solidaridad intercooperativa para apoyar proyectos en dificultades (HEALES, HODGSON, RICH, 2017). Estas decisiones empresariales basadas en valores como la justicia, la solidaridad o la equidad, no solo no han impedido un buen comportamiento en el mercado de la manufactura industrial más competitiva, sino que pueden ser la clave de su éxito. Las cooperativas industriales nacen como una respuesta socioeconómica a las necesidades de una comunidad que estaba sufriendo una situación de dificultad extrema. Por este motivo, sus empresas están ancladas de forma profunda en sus pueblos y responden a otras lógicas. Esta relación les permite tomar decisiones diferentes y genera un modelo más resiliente (ESPIAU, 2017).

4.2. Una perspectiva de movimiento social

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

Por el contrario, cuando observamos ejemplos de transformación estructural sea en un ámbito temático (salud global, educación, acceso a nuevas tecnologías, etc.), sea en una zona geográfica determinada (Cabo Delgado en Mozambique, el Amazonas peruano, Uttar Pradesh en India o Antioquia en Colombia), nos encontramos con respuestas público-privadas que responden más a las lógicas de los movimientos sociales que a la de los proyectos de intervención. El liderazgo es compartido y difuso (no hay una única persona u organización que controle todo el proceso) y se generan multitud de iniciativas que en principio no responden a un plan estructurado, pero existe una gran conexión sobre los principios, valores y visión del objetivo que se pretende alcanzar. El funcionamiento como movimiento de transformación permite a organizaciones e instituciones trabajar colaborativamente en red, pero sin la necesidad de establecer estructuras rígidas o complejos acuerdos legales en torno a un liderazgo más sofisticado (*soft power*) y prácticas de democracia radical que se construyen sobre objetivos, valores y discursos compartidos (ENGLE, 2015)

Los movimientos de transformación social surgen a menudo de manera espontánea en respuesta a una situación de injusticia social y desigualdad. Sin embargo, UNDP ya sugiere que se aplique la lógica de los movimientos sociales a los procesos de innovación en el ámbito del desarrollo humano sostenible (Rajasekaran, 2017¹⁵). El objetivo es superar las aproximaciones «expertas» y *top down* de los proyectos de intervención social que presentan unos resultados muy limitados y construir un auténtico movimiento de transformación que conecte multitud de acciones públicas y privadas en torno a una visión y objetivos comunes. Como hemos señalado en el apartado anterior, este objetivo requiere un conocimiento profundo de los valores y narrativas que se están expresando sobre una problemática determinada (o espacio geográfico) y asociar la visión del futuro que queremos alcanzar con una batería de iniciativas interconectadas.

La Corporación Mondragón también nos sirve de ejemplo para visualizar esta actuación como movimiento. Cada cooperativa está anclada en su localidad y zona de influencia. Genera empleo de calidad para estas familias y cada año que pasa conoce mejor sus dinámicas y se adapta a ellas. Todas las cooperativas industriales de Mondragón son proyectos empresariales autónomos, pero caminan en una misma dirección (HEALES, HODGSON, RICH, 2017). Las lógicas e instrumentos que han conectado a las personas, empresas e instituciones del territorio bajo el paraguas de esa cooperativa no pueden comprenderse exclusivamente desde una perspectiva empresarial tradicional. Los miembros de las

15. Véase: <https://medium.com/@vinodrkjkn/undp-can-be-the-global-engine-for-social-r-d-heres-why-20ee70663f07>.

Procesos de innovación social

Los procesos de innovación social que aplican un enfoque de movimiento social dedican la primera fase de actuación a conocer la dimensión cultural del área temática o geográfica para poder cocrear, prototipar y escalar con mejores resultados.

Este trabajo puede hacerse a través de la combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas como las llevadas a cabo por el programa Work4Progress. De esta forma, la espiral de la innovación social (MURRY, COULIER-GRICE, MULGAN, 2010) va adoptando una forma de ola similar a la Teoría U (SCHARMER, 2009).

Cuanto mayor y mejor es el conocimiento de esta dimensión cultural (los valores, creencias, expresados en narrativas que condicionan nuestros comportamientos y decisiones

estratégicas), más efectivos pueden ser los proyectos. De otros procesos similares (Amplifier Montreal) se desprende que durante el primer año de escucha comunitaria se puede alcanzar un conocimiento bastante limitado. Sin embargo, en caso de poder mantener este tipo de enfoque durante varios años, se descubren percepciones, retos, potencialidades y se van creando redes mucho más complejas que permiten actuaciones de mayor impacto. Los proyectos van tomando su propia dinámica, pero caminan en la misma dirección.



Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

cooperativas expresan claramente que se sienten parte de algo más que una empresa. Algunos lo definen como una experiencia, otros como familia o red, pero en su génesis, su comportamiento responde a la necesidad de generar un movimiento de transformación socioeconómica en el valle. En términos prácticos, este funcionamiento como movimiento también les permite canalizar la competencia interna de forma positiva, maximizar los recursos existentes, alinear las diferentes estrategias en una misma dirección y construir una narrativa de transformación que conecta a todos los agentes del ecosistema de una forma más profunda que las prácticas corporativas tradicionales (ESPIAU, 2017).

Ondas de transformación

Nuestra teoría del cambio



Un movimiento municipal o regional engloba múltiples ondas en los distintos barrios: interconexión y avance en la misma dirección.

Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

4.3. Construir un nuevo modelo de innovación comunitaria

Como hemos señalado, los actuales modelos de innovación social aplicados a la transformación comunitaria están muy influenciados por las teorías de cambio basadas en la búsqueda del talento individual (MULGAN, 2017¹⁶). Estas teorías de cambio se han construido desde la experiencia de la innovación tecnológica. Siguiendo los modelos de las grandes corporaciones, se buscan nuevas soluciones técnicas que generen nuevos productos y servicios asociados de mayor valor añadido. Estos procesos requieren, por lo tanto, buscar el conocimiento avanzado y el talento especial que nadie más tiene en el mercado. Aplicado al ámbito social, buscamos a la persona u organización dentro de la comunidad que tenga también ese talento o conocimiento extraordinario. Por este motivo se plantean convocatorias y programas para apoyar a las personas u organizaciones «más innovadoras» y se les apoya de forma específica¹⁷. Este tipo de programas de innovación social es bastante común actualmente en el hemisferio sur (Social Innovation Global Health).

16. Geof Mulga: «Social innovation the last and next decade», publicado en el blog NESTA (9 febrero 2017).

17. «Scaling Social Impact in Europe», Bertelsmann Stiftung (2015).

Tan importante como la formación y el apoyo a nuevas iniciativas es comprender las percepciones que tienen las personas de una comunidad sobre su capacidad para ser agentes de cambio.

En muchos casos, esta forma de funcionar permite apoyar y escalar iniciativas realmente interesantes, pero pocas veces generamos un cambio estructural en las zonas en las que estamos operando. Las acciones dirigidas al desarrollo humano sostenible abordan problemas realmente complejos, por lo que las nuevas plataformas de innovación social deberían conectar múltiples iniciativas a modo de movimiento en la forma descrita en el apartado anterior y multiplicar el número de personas empoderadas para innovar. Precisamente, el impacto más negativo de esta réplica del modelo de innovación tecnológica en el sector social afecta a las percepciones y empoderamiento de las comunidades que pretendemos transformar. Una vez más volvemos a encontrarnos con la dimensión cultural (valores, percepciones, actitudes...) del proceso de innovación. Tan importante como la formación para el emprendizaje y el apoyo a nuevas iniciativas es comprender las percepciones (expresadas a través de narrativas individuales y colectivas) que tienen las personas de una comunidad particular sobre su capacidad para ser agentes de cambio. Normalmente, en las comunidades y barrios más empobrecidos, la ciudadanía no se siente empoderada como agente de innovación o cambio. Por lo general, la narrativa que está operando es influyente e imponente, y acentúa los elementos negativos y la sensación de que el cambio no es posible. A nivel individual se concreta en una poderosa metanarrativa: ¿quién soy yo para actuar de una manera diferente? (ENGLE, 2017).

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

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

Como hemos descubierto en el caso de Leeds¹⁸, se genera un «permiso social para innovar» que afecta al conjunto del barrio. A pesar de que haya una percepción exterior negativa sobre una comunidad concreta, internamente se genera una «historia» alternativa que permite tomar decisiones y desarrollar acciones más innovadoras. Se podría concretar en *«ellos piensan que somos así, que no podemos hacer las cosas de forma diferente, pero vamos a demostrarles lo contrario»*.

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

Según nos demuestra la experiencia del País Vasco, los cambios sistémicos solo se producen cuando el conjunto de la comunidad se siente invitado o empoderado a actuar de una forma diferente. Estas narrativas de cambio colectivo pueden encontrarse en el caso Mondragón, pero también en determinados barrios de la ciudad de Medellín (AGYEMAN, 2015) que han experimentado transformaciones socioeconómicas muy positivas.

Es necesario profundizar en el conocimiento de estos mecanismos sociales que afectan a la capacidad y difusión de la innovación social, pero la evidencia apunta a la necesidad de sustituir las teorías de cambio que refuerzan la búsqueda de un talento individual excepcional por la generación de un permiso social colectivo para innovar y el emprendizaje colectivo (HARDING, 2013). Este cambio estratégico viene avalado por los excelentes resultados que están mostrando los nuevos currículums especializados en el emprendizaje colectivo¹⁹. En lugar de buscar el «talento» en personas excepcionales, las formas más avanzadas de innovación social tienen como objetivo empoderar al conjunto de la comunidad para que todas las personas pueden comportarse de forma innovadora si se generan las condiciones para ello.

5. Conclusiones

Durante la última década, la innovación social se ha consolidado como un ámbito de conocimiento y práctica diferenciado que debe ser aprovechado por las organizaciones especializadas en la cooperación internacional. La aplicación de marcos teóricos y metodologías de la innovación tecnológica y corporativa al ámbito del desarrollo ha producido resultados limitados pero interesantes y con potencialidad para el futuro. Sin embargo, la innovación social es todavía una disciplina dominada por actores e iniciativas de los países desarrollados y

18. «A story of Leeds. Changing the world everyday.» Amplify Leeds. 2015

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

centrados en la reforma del sector público. Existe un aumento significativo de actividad en los países en desarrollo y en ámbitos relacionados con el sector privado, pero siguen liderando este campo los perfiles de hombres blancos, de clase media y con estudios superiores que desarrollan actividades de consultoría para el sector público. La traslación de estas experiencias al ámbito del desarrollo ha generado iniciativas relacionadas con el emprendizaje individual y de pequeña escala insuficientes para abordar los retos planteados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

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

La escucha comunitaria a través de metodologías participativas, en combinación con las nuevas tecnologías de la información, representa una gran oportunidad para conectar de manera más intensa la acción social e institucional con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los países en desarrollo. Hasta el momento se ha puesto más énfasis en la implementación de proyectos que en escuchar profundamente los retos y potencialidades de cada comunidad para construir sus propias soluciones.

Los cambios políticos y económicos vividos en los últimos años demuestran que carecemos de instrumentos fiables para conocer qué es lo que piensan verdaderamente las comunidades y sectores sociales más desfavorecidos. La escucha comunitaria y la recogida de narrativas nos permite descifrar el sistema de valores, las creencias y comportamientos que condicionan la toma de decisiones estratégicas. Estos son los factores culturales que condicionan el éxito o fracaso de las iniciativas de transformación socioeconómica.

Como vemos en el siguiente gráfico, la forma habitual de desarrollar proyectos de innovación social en el ámbito del desarrollo depende en gran medida de las ONGD como agentes intermediarios entre las comunidades y las estructuras de poder. El resultado habitual de esta mediación es que los proyectos comunitarios suelen ser de pequeña y mediana escala y los grandes proyectos se diseñan e implementan entre las instituciones y empresas sin participación directa de las comunidades afectadas.

Por el contrario, la escucha comunitaria nos permite romper esa dinámica y conecta proyectos comunitarios con iniciativas de pequeña, mediana y gran escala, así como con reformas de la legislación o de los servicios públicos. Las plataformas de innovación social para el desarrollo pueden ofrecer la infraes-

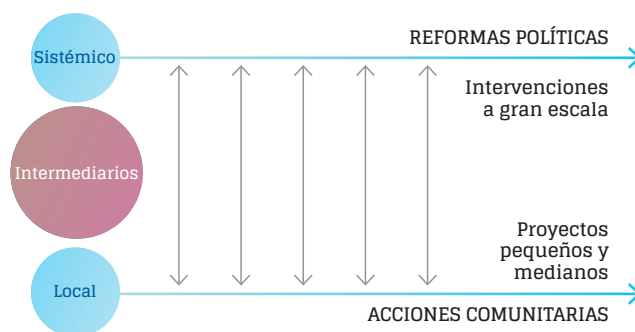
Cocreación



Fuente: Percolab y Agirre Lehendakaria Center.

El recorrido tradicional de la innovación

Lo sistémico y lo local no conectan: dicha función recae en los intermediarios



Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

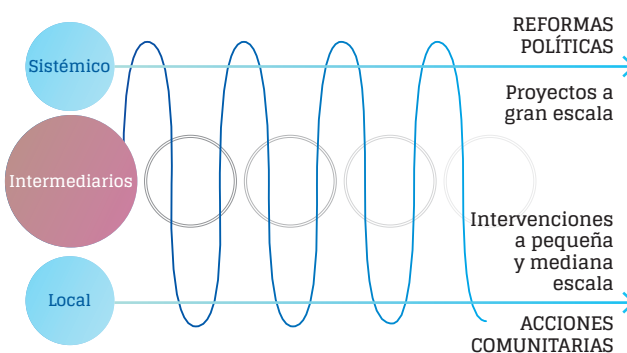
estructura necesaria que conectará agentes, metodologías y acciones en la identificación de nuevos procesos, productos y servicios para la transformación social. La innovación social debe, en definitiva, incorporar también el conocimiento y la práctica de los movimientos sociales para poder escalar y favorecer cambios estructurales, ya que los modelos de liderazgo individual o la mera «gestión de proyectos» no presentan evidencia de impacto positivo a medio y largo plazo. Operar con mentalidad de movimiento nos permite generar «un permiso social para innovar» que se extiende al conjunto de la comunidad.

Este proceso de empoderamiento está asociado al desarrollo de nuevas narrativas y a una serie de acciones interconectadas que constituyen el movimiento de transformación. Estos sistemas se establecen como plataformas y ecosistemas de innovación social que combinan los siguientes elementos estructurales: 1) nuevos instrumentos de análisis y escucha comunitaria sobre las problemáticas a abordar; 2) laboratorios de cocreación y prototipado de nuevas iniciativas; 3) aceleradores de proyectos; 4) nuevas herramientas de gobernanza y financiación, y 5) nuevos sistema de evaluación y comunicación externa.

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

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

El valor añadido del proceso de escuchar a la comunidad



Fuente: Agirre Lehendakaria Center.

GORKA ESPIAU IDOYAGA es profesor visitante en la Universidad McGill de Montreal y *senior fellow* en The Young Foundation y Agirre Lehendakaria Center (Universidad del País Vasco). En colaboración con estos centros, su trabajo está especializado en la creación de plataformas de innovación social en escenarios de la máxima dificultad. Asimismo, es asesor del programa Work4Progress de la Fundación Bancaria “la Caixa” y es miembro fundador del Social Innovation Laboratory Koop (SILK). Previamente, Gorka Espiau ha trabajado como asesor de la Presidencia del Gobierno vasco.

SOBRE EL AUTOR



CAPÍTULO 3

Escuchar para promover el cambio social: herramientas transformadoras que impulsan la innovación comunitaria

JAYNE ENGLE, Mc Connell Foundation, y **SAMANTHA SLADE**, Percolab

Introducción

Escuchar es una técnica esencial para aumentar la eficacia de la acción colectiva en favor del cambio social que permite aprovechar el potencial de la inteligencia colectiva para crear un discurso transformador y contribuir al surgimiento de iniciativas innovadoras. Por nuestra condición de profesionales e investigadoras participativas, sabemos que la innovación social exige trascender la aplicación de un enfoque fragmentado de los proyectos y optar por uno basado en la creación de «plataformas de innovación», planteamiento que resulta más adecuado para abordar los complejos o sistémicos. Las plataformas de innovación exigen la

«La escucha absoluta y atenta constituye un espacio de aprendizaje y conocimiento que nos proporciona información sobre el propio yo, los demás y el mundo en general y nos empuja hacia el cambio social y la acción colectiva como una exigencia de hecho».

Valerie Palmer-Mehta

utilización de metodologías sólidas y herramientas transformadoras. El presente artículo pretende analizar y demostrar el papel esencial que desempeña la escucha colectiva en los procesos de creación conjunta, cambio comunitario y transformación del sistema. La atención se centrará en las metodologías de escucha a través del análisis de dos ejemplos: uno de Haití y otro de Canadá.

1. David J. Snowden y Mary E. Boone: «A Leaders Framework for Decision Making», artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* (noviembre de 2007).

2. *Conciencia crítica y praxis* son conceptos «freirianos», denominados así en honor al gran pedagogo Paulo Freire, quien los definió principalmente en su obra *Pedagogía del oprimido* (2011, original publicado en 1972).

1. Contribución potencial de la escucha colectiva a la transformación social

Constantemente tratamos de averiguar las necesidades de una comunidad o sistema con el fin de entenderlas mejor y detectar posibles formas de atenderlas. Sin embargo, solemos aplicar en contextos complejos una planificación lineal y una filosofía basada en el control que no nos permite obtener los resultados esperados. Los enfoques holísticos, que implican una escucha atenta, resultan más adecuados a la hora de lidiar con esta complejidad. La escucha constituye una herramienta fundamental para promover una acción inteligente y transformadora.

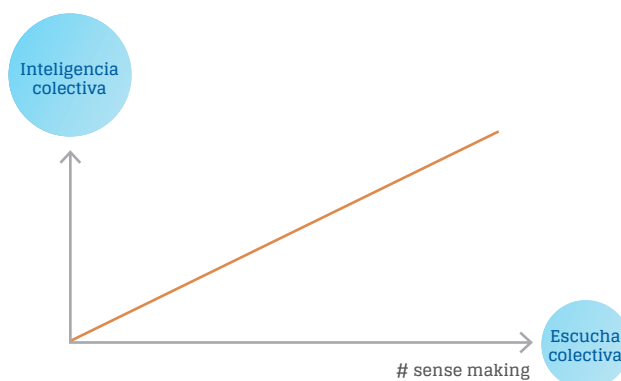
Si queremos abordar plenamente la complejidad de los problemas sociales a los que se enfrentan las comunidades, es preciso que desarrollemos también nuestras habilidades y competencias mediante procesos colectivos que permitan al sistema anticipar su propio futuro incipiente y avanzar hacia él. Nos hemos acostumbrado a pensar en términos de buenas y mejores prácticas, olvidando que la escucha colectiva posibilita el surgimiento de «nuevas prácticas»¹. Tendemos a pensar que las soluciones vendrán dadas por expertos capaces de entender las relaciones de causa y efecto existentes dentro de un determinado sistema, mientras que, en los contextos complejos, tales relaciones solo pueden detectarse si nos adentramos conjuntamente en lo desconocido. Esta constatación nos enseña una lección de humildad y nos genera incomodidad, al tiempo que constituye el fundamento de la escucha colectiva y permite desarrollar el potencial de las plataformas de innovación.

Nuestra tesis sostiene que las metodologías de escucha constituyen un medio de abordar problemas como el aumento de la desigualdad. Junto a esta creciente desigualdad, existe una concentración cada vez mayor de poder, influencia y riqueza. El modo en que nos escuchamos mutuamente forma parte de la necesidad más amplia de renovar nuestro contrato social. La escucha colectiva es, por lo tanto, una manera eficaz de aprovechar la inteligencia colectiva.

Por otro lado, el propio acto de escuchar fomenta la acción. La escucha constituye la base de la participación y el diálogo, así como de la conciencia crítica y el cambio social².

Por todo ello, la escucha colectiva y la búsqueda de sentido resultan fundamentales para la creación de plataformas de innovación orientadas a la generación conjunta de un cambio social.

Escucha y diálogo



Fuente: Percolab.

2. Aspectos de la escucha como mecanismo fundamental de innovación

Escuchar forma parte de la vida cotidiana. No obstante, la calidad de la escucha es sumamente variable y escuchamos en varios planos. La teoría U (formulada por Otto Scharmer)³ distingue entre cuatro niveles de escucha:

- └ Escuchar para confirmar lo que ya se sabe, las propias opiniones y juicios.
- └ Escuchar para obtener información, parte de la cual puede refutar lo que se sabe.
- └ Escuchar con empatía, es decir, poniéndonos en el lugar de la otra persona.
- └ Escucha generativa: en otras palabras, escuchar desde el futuro que emerge.

Tenemos la capacidad de influir en los sistemas a través de la calidad de nuestra escucha. La escucha generativa es atenta y abierta y exige la búsqueda colectiva de sentido durante los procesos de diálogo. La competencia, la actitud y la sensibilidad que requiere la escucha colectiva son aspectos fundamentales para crear una cultura de innovación comunitaria.

William Isaacs⁴ explica que la escucha conjunta consiste en realidad en entablar un diálogo desde una perspectiva integral y no individual. La escucha colectiva es una experiencia compartida y un espacio común de aprendizaje en el que el pensamiento, el análisis y el diseño de estrategias se hallan en equilibrio con la dinámica de transmitir y recibir. La escucha colectiva fomenta la creación conjunta. La manera de escuchar los discursos cambiantes y buscarles un sentido puede contribuir a transformar nuestro punto de vista y nuestras acciones, posibilitando que afloren elementos completamente nuevos.

3. Metodología de escucha

En el presente apartado se establece una metodología de escucha que concibe esta como la base para crear una plataforma de innovación capaz de fomentar el surgimiento de discursos transformadores y la acción colectiva en favor del cambio social. Dicha metodología de escucha constituye el elemento fundamental de los ejemplos de Montreal y Haití que se exponen más adelante y tiene que ver con una cuestión de práctica y mentalidades, así como con el diseño de investigaciones. En términos académicos, se sitúa dentro de la amplia esfera que conforman la investigación participativa, la investigación-acción, la investigación etnográfica y la investigación narrativa. Estas formas de investigación ya consolidadas suelen ser transdisciplinarias y abarcan ámbitos como la educación, la planificación urbana, la geografía humana, la salud pública, la sociología, la antropología, las ciencias políticas y el desarrollo comunitario. Del mismo modo, los métodos de aprendizaje y acción participativos (AAP) se aplican con frecuencia en la investigación internacional sobre desarrollo. Desde el punto de vista de los profesionales, las metodologías de escucha constituyen una actitud o mentalidad que permite el surgimiento de una verdadera creación conjunta. Las propias metodologías generan una serie de relaciones y un grado de confianza que posibilitan la innovación colectiva por parte de los diversos agentes.

Cualquier metodología de escucha implica fundamentalmente el uso de herramientas cualitativas como complemento de la investigación y recopilación de datos cuantitativos. Este tipo de métodos permiten a los investigadores, los profesionales y los participantes de la comunidad descubrir los aspectos que se ocultan «detrás de las cifras» y realizar un análisis más profundo que el que

3. Scharmer, Otto: *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*, edición original publicada por Berrett-Koehler Publishers (2009).

4. Isaacs, William: *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Double Day (1999).

Escucha colectiva

Existen algunos aspectos de la escucha colectiva que aumentan el potencial transformador de las plataformas de innovación.

Si atendemos a estos cinco elementos, la escucha posibilitará la creación de vías para lograr un cambio social positivo.



Fuente: Percolab.

La creación de espacios comunes conlleva la concepción del proceso de escucha como una cultura colectiva, una forma de colaboración. Se trata de un cambio de mentalidad que exige dejar de centrarse en la experiencia y los conocimientos propios y adoptar una actitud abierta que permita adentrarse en la creación colectiva. Ello se traduce en que un determinado grupo sea capaz de aprovechar una inteligencia superior a la suma de sus partes. La transformación experimentada de esta forma por las distintas partes interesadas genera las condiciones necesarias para el cambio sistémico.

La escucha colectiva conlleva un proceso de escucha atenta entre personas que interpretan conjuntamente los relatos y experiencias vitales de modo que se posibilite el surgimiento de nuevos discursos comunitarios. Dicha escucha proporciona una serie de información y matices detallados que los datos cuantitativos no permiten obtener. La combinación de una escucha más atenta con la recopilación de datos cuantitativos permite realizar una interpretación colectiva más sólida que puede contribuir al surgimiento de ideas nuevas.

Las herramientas de búsqueda colectiva de sentido tienen la capacidad de impulsar la innovación comunitaria, especialmente mediante la combinación y triangulación de diferentes métodos. Entre las herramientas eficaces cabe incluir desde las llamadas «tecnologías humanas» sumamente cualitativas y exhaustivas (p. ej. las entrevistas etnográficas, la cartografía, los *podcast* y los grupos de discusión) hasta las que interactúan

con tecnologías digitales más recientes, como el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y los observatorios de macrodatos.

La traducción de la escucha en iniciativas innovadoras es fundamental. La escucha fomenta de por sí el surgimiento de nuevos discursos y la reflexión en torno a estos. Sin escucha, las comunidades de un determinado lugar tienden a promover una innovación incremental, que intenta mejorar lo que ya existe. Sin esta perspectiva de análisis más profundo, las iniciativas que buscan innovaciones a mayor escala o reformas políticas suelen quedar fuera de las posibilidades de la comunidad. Por el contrario, los procesos de escucha colectiva pueden dar lugar intencionalmente a iniciativas innovadoras que ofrezcan nuevas posibilidades.

La estructuración de ecosistemas exige nuevas formas de relación entre las organizaciones y los agentes que trabajan en un ámbito determinado. Cuando se trate de abordar problemas peliagudos, la escucha y las iniciativas innovadoras trascenderán la esfera de actuación específica de cualquier organización. Es preciso promover la interdependencia entre los diferentes agentes del ecosistema y el establecimiento de un diálogo auténtico, lo que no se producirá espontáneamente ni con regularidad sin cierta labor de estructuración del ecosistema. Ello implica reconocer la diversidad y forjar nuevos tipos de relación, así como plantear argumentos que contribuyan a aunar los esfuerzos de las distintas organizaciones en aras de un objetivo más amplio.

posibilitan las estadísticas para detectar problemas estructurales y oportunidades de cambio, muchas veces a través de la narración de relatos. Los métodos de escucha reconocen que las personas cuentan con sus propios sistemas comunitarios locales de conocimiento, sistemas que suelen pasar desapercibidos para el observador externo y que permiten recopilar datos más exactos sondeando y escuchando las opiniones de quienes se encuentran en situación de exclusión y a menudo de pobreza, lo que permite entender mejor la repercusión del desarrollo en la población local y las dinámicas de poder que entran en juego.

3.1. Cuestiones relativas a la frónesis

La metodología de escucha guarda relación con la denominada «sabiduría práctica» o frónesis. La investigación de la frónesis⁵ conlleva el diseño de una estrategia de indagación orientada a obtener respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué relato o relatos me siento (nos sentimos) parte?
2. ¿Cuál es nuestro destino (como comunidad)?
¿Se trata de un destino deseable?
3. ¿Quién sale beneficiado y perjudicado y en virtud de qué mecanismos de poder?
4. ¿Qué queremos hacer al respecto, si es que queremos hacer algo?
¿Qué debería hacerse?

Estas preguntas sirven de guía para diseñar la investigación y determinan la elección de los métodos. Su objetivo es desentrañar diversas cuestiones, tanto relativas a las personas, las comunidades y su capacidad de acción como de carácter estructural, por ejemplo, la desigualdad social y económica y los factores que la perpetúan. Tales preguntas sirven asimismo para hacer aflorar tensiones latentes derivadas de las relaciones de poder y especialmente tendentes al cambio por la gran carga de conflicto potencial, conocimientos discutibles o prácticas dudosas que entrañan. Las tensiones ponen de manifiesto los obstáculos que las relaciones de poder pueden plantear a la solución de los problemas y abren la posibilidad de activar diversos «multiplicadores de efectos». Dentro de la teoría de sistemas, este concepto hace referencia a una serie de ámbitos dentro de los sistemas complejos (como las ciudades, los ecosistemas o los sistemas económicos) en los que una pequeña modificación de algún elemento puede provocar cambios importantes en la totalidad del sistema (Meadows, 1997). Los multiplicadores de efectos constituyen oportunidades de lograr un cambio transformador.

3.2. Valores y cambio social

La investigación basada en la escucha no es neutral desde el punto de vista de los valores. Mediante el uso de este tipo de métodos, se pretende fomentar el aprendizaje social entre los participantes y la adquisición de una conciencia y una práctica críticas en relación con su comunidad y los discursos en general de los que forman parte. Las preguntas relativas a la frónesis proporcionan un contexto o una guía para suscitar el diálogo y contribuir, a través de estos procesos, a impulsar la innovación comunitaria y desencadenar un cambio social positivo.

Por lo que se refiere a la comprensión del cambio social, no es posible argumentar de forma convincente que los procesos dinámicos de cambio sean ajenos a la dimensión temporal de la plataforma. Por ello, la escucha debe incorporarse en todo momento como elemento esencial que garantice un circuito de retroalimentación constante hacia los procesos de cambio comunitario. La metodología de escucha constituye un instrumento idóneo de investigación cualitativa longitudinal (ICL), modalidad de investigación social que estudia la evolución de los fenómenos a lo largo del tiempo y en la que se realiza un seguimiento de las mismas personas o grupos durante períodos prolongados⁶. Esta investigación continuada en el tiempo puede aportar información nueva sobre la «percepción» de las políticas e intervenciones sociales por parte de las personas, las familias, las organizaciones y las comunidades. En el ámbito de los estudios internacionales de desarrollo, la investigación cualitativa longitudinal ha adquirido a día de hoy una gran importancia como complemento de la lógica económica cuantitativa y

5. La atención prestada al concepto de «frónesis» (término que significa «sabiduría práctica») en el ámbito de investigación de las ciencias sociales es un fenómeno relativamente reciente que se deriva del trabajo de Bent Flyvbjerg (2001) reflejado en su publicación *Making Social Science Matter*. El concepto fue definido inicialmente por Aristóteles como una de las tres formas de conocimiento, junto a la episteme (epistemología) y la técnica (conocimiento técnico).

6. Saldaña (2003), McLeod y Thomson (2009) y Thomson y McLeod (2015).

medio de subsanar el problema de la tradicional dependencia de variables estáticas para explicar los fenómenos. La investigación basada en la escucha suele aportar una perspectiva de los problemas de política sorprendentemente diferente de la que los datos son capaces de ofrecer por sí solos, por lo que complementa en gran medida la realización de estudios cuantitativos.

3.3. Tipos de métodos de escucha

Los métodos de escucha ofrecen la posibilidad de recopilar datos más exactos sondeando y escuchando las opiniones de quienes disponen de menos cauces para expresarlas, lo que permite entender mejor la repercusión del desarrollo comunitario en la población local y las dinámicas de poder que entran en juego. Tales métodos reconocen que las personas cuentan con sus propios sistemas comunitarios locales de conocimiento, los cuales suelen pasar desapercibidos para el observador externo. Con el fin de aprovechar al máximo el potencial de los métodos de escucha, su diseño ha de adecuarse al contexto local.

Métodos de escucha aplicados en los tres planos de interacción

Tanto en el ejemplo de Montreal como en el de Haití, los investigadores aplicaron varios métodos y tuvieron en cuenta tres planos de interacción: individual, institucional y en actividades colectivas. En este cuadro se indican los métodos empleados para investigar cada uno de dichos planos.

PLANO DE INTERACCIÓN	MÉTODOS DE ESCUCHA	MEDIOS DE REGISTRO / REPRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN
Participantes / habitantes y partes interesadas de la comunidad a título individual Objetivo: Escuchar relatos y analizar lo que ocurre; promover la reflexión personal y colectiva sobre el pasado, el presente y el futuro	Fotografía participativa	Fotografías
	Cartografía participativa (movilidad)	Mapas dibujados a mano de las redes sociales, los desplazamientos cotidianos y las conexiones espaciales
	Etnografía (incluidas entrevistas a familias y residentes, entrevistas sobre relatos y observación de los participantes)	Grabaciones de audio y vídeo, fotografías, formularios de entrevista, notas de campo, fotos, grabaciones sonoras y vídeos (p. ej. visitas guiadas por los participantes de la investigación)
	Narración digital de relatos	<i>Podcast</i>
Actividades colectivas Objetivo: Buscar colectivamente un sentido a los relatos y poner de manifiesto las conexiones estructurales y la capacidad de acción	Grupos de diálogo con fotos	Notas y grabaciones de audio; cronograma comunitario con fotografías, fechas y dibujos
	Cartografía participativa 2 (lugares y agentes)	Dibujos con tiza sobre suelo de hormigón y traslado posterior de los dibujos a papel; listado en papelógrafo de organizaciones y agencias por sector; planos
	Búsqueda colectiva de sentido (colaboradores de la investigación e informantes clave, etnógrafos y encuestadores locales, talleres, relato central de la comunidad)	Recopilación de ideas como punto de partida para la elaboración del plan de desarrollo comunitario
	Visitas de la comunidad guiadas por los participantes	Grabaciones de audio y vídeo
Evolución institucional Objetivo: Entender los procesos de cambio y analizar las oportunidades de transformación	Entrevistas y talleres con informantes clave y representantes institucionales	Informes en formato de audio y vídeo
	Búsqueda colectiva de sentido con la participación de informantes clave y colaboradores sobre el terreno / revisión de documentos	Documentos y notas de campo
	Observación de los participantes	Notas de campo

Tanto el trabajo realizado con las personas de forma *individual* (a través de entrevistas, diálogos informales y tareas de observación) como el efectuado en las actividades participativas tienen como objetivo escuchar las opiniones y los puntos de vista de la población local, planteándose a menudo las mismas cuestiones desde varias perspectivas con el fin de permitir la triangulación de la recopilación de datos. Las *actividades colectivas* están orientadas a poner de manifiesto las conexiones estructurales y la capacidad de acción, como en el caso de la indagación relativa a la frónesis descrita anteriormente, y conllevan la organización de grupos de diálogo (similares a los grupos de discusión) en los que se utilizan las actividades individuales para suscitar el debate y la búsqueda colectiva de sentido en torno a la repercusión general de las experiencias individuales, por ejemplo, mediante la realización de fotografías y el diálogo posterior sobre el motivo de hacerlas y su significado para los participantes. La *evolución institucional* se investiga para tratar de determinar la posibilidad de vincular la labor de las organizaciones con las prácticas sociales y políticas de manera más eficaz y colectiva, a fin de fomentar las iniciativas innovadoras y el cambio social.

Esta metodología de escucha puede adaptarse y aplicarse eficazmente en una amplia gama de contextos, tal como demuestran las experiencias de Montreal y Haití.

4. Estudios de casos: labor realizada y conclusiones

A continuación se exponen dos estudios de casos: uno de Montreal (Canadá) y otro de Bellevue-la-Montagne (Haití). Las notables diferencias existentes entre ambos contextos ponen de manifiesto la aplicabilidad y la importancia de las metodologías de escucha para impulsar un cambio transformador.

4.1. Estudio del caso de Montreal: Creación de una plataforma de innovación capaz de vincular escucha y acción⁷

4.1.1. Contexto de Montreal: renovación y diversidad lingüística

Montreal es la segunda ciudad más grande de Canadá y presenta un perfil lingüístico interesante. Después de París, constituye la segunda ciudad fundamentalmente francófona más extensa del mundo. El conjunto de su área metropolitana cuenta con más de cuatro millones de habitantes, la inmensa mayoría de los cuales habla tanto inglés como francés. Alrededor del 22 % de la población habla otro idioma aparte del francés o el inglés.

Montreal está empezando a dejar atrás un período marcado por el declive económico y los escándalos de corrupción con una sensación renovada de oportunidad. Aún persiste la lucha por superar algunos de los obstáculos y las tensiones de carácter lingüístico, cultural y económico que surgieron en los peores momentos de la ciudad, especialmente en determinados barrios pobres como Côte-des-Neiges.

4.1.2. Comunidad estudiada y métodos de escucha

Côte-des-Neiges es un barrio de Montreal que registra el índice más elevado de insalubridad de las viviendas de toda la provincia. Su tasa de desempleo se sitúa por encima de la media (en un 13 %, frente al promedio del 9,7 % correspondiente al municipio) y la mitad de sus habitantes tiene otra lengua materna distinta del francés o el inglés. Al mismo tiempo, el barrio recibe ayuda gubernamental a través de programas lingüísticos, de alojamiento y de lucha contra

la pobreza. Desde el punto de vista económico, cabe señalar que esta zona es destinataria de los servicios de numerosas instituciones centrales importantes (hospitales y universidades).

El barrio ya era beneficiario de una iniciativa de «impacto colectivo» impulsada por varias fundaciones de la ciudad (Centraide), lo que contribuyó a su selección como lugar de ejecución del proyecto de escucha. A la vez que se realizaban las actividades de escucha, el barrio estaba llevando a cabo su propio proceso de planificación estratégica, que abarcaba la elaboración de un perfil estadístico de la zona, la definición de una serie de prioridades, la creación conjunta de un plan de actuación y la constitución de varios grupos de acción. Esta circunstancia supuso una oportunidad en la medida en que se logró establecer correspondencias entre ambos procesos e integrarlos ocasionalmente en aras de una búsqueda colectiva de sentido.

En la primera fase de escucha se emplearon tres métodos.

4.1.3. Estudio etnográfico completo

En 2017 se aplicó una serie de métodos de escucha con el objetivo de determinar con claridad posibles actuaciones que pudieran lograr una repercusión en distintos ámbitos: iniciativas comunitarias, iniciativas empresariales sociales a pequeña y media escala, iniciativas a gran escala (es decir, con la colaboración de las instituciones locales) y cambio de políticas. Esta labor constituyó en sí un estudio etnográfico local, simultáneo y completo de las personas que vivían o trabajaban en la zona, o bien que transitaban por ella. Durante un período de siete semanas, los etnógrafos entrevistaron a personas de todos los sectores de la sociedad allí donde se encontraran, ya fuera en el parque, en sus casas o en su trabajo.

4.1.4. Búsqueda colectiva de sentido

Tanto a lo largo del proceso como posteriormente, se procedió a una búsqueda colectiva de sentido con el fin de que aflorase un significado y se planteasen ideas nuevas. El equipo etnográfico llevó a cabo actividades de este tipo con periodicidad semanal en las que participaron encuestadores jóvenes de la zona que realizaban su labor de puerta en puerta como parte del proceso de planificación estratégica local. La búsqueda de sentido tuvo lugar también entre el equipo etnográfico y diversos expertos externos en innovación social. Asimismo, se organizó una actividad de carácter público para relacionar los resultados del estudio etnográfico con los del proceso de planificación estratégica. En todos los casos enumerados, la búsqueda colectiva de sentido permitió forjar una serie de relaciones potencialmente aprovechables para el impulso de la transformación social.



Foto por cortesía
de Karoline Truchon

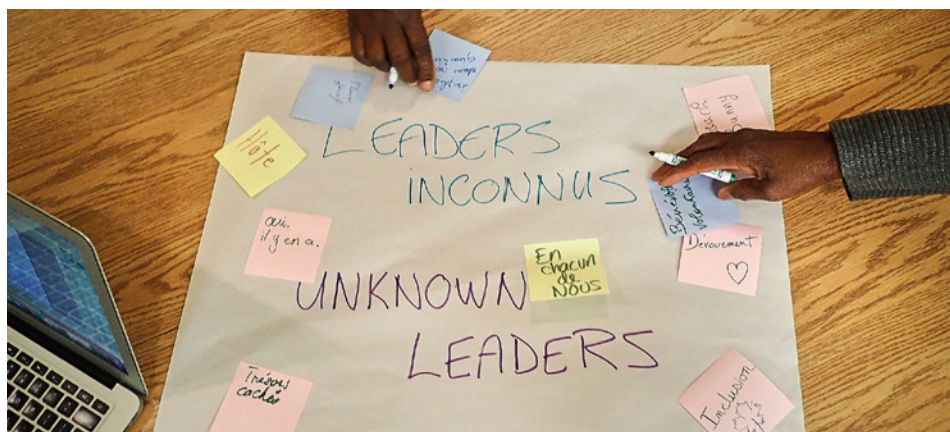


Foto por cortesía
de Percolab

4.1.5. Narración digital de relatos

Se llevaron a cabo cincuenta entrevistas en formato multimedia a personas que vivían o trabajaban en la zona, o bien que transitaban por ella. Las entrevistas se indexaron y difundieron a través de un canal de *podcast* para dar a conocer las diversas historias de los habitantes del barrio. Cabía preguntarse por el modo de acabar con los prejuicios proyectados en esos relatos, por la manera de cambiar el discurso arraigado en la conciencia colectiva y por la percepción que la gente tenía realmente del barrio. Las imágenes captadas se fueron difundiendo durante el año posterior con la ayuda de los medios de comunicación locales ya existentes. Ello reforzó la colaboración y las alianzas establecidas y sirvió de trampolín para proseguir la búsqueda colectiva de sentido.

Este proceso permitió posteriormente identificar una iniciativa a gran escala que responde directamente a las tres prioridades surgidas del proceso de escucha: problemas de vivienda, empleo y gestión de la diversidad cultural. El proyecto consiste en crear una nueva empresa cooperativa especializada en la renovación de los apartamentos sociales, cuyos trabajadores serán seleccionados y formados en el barrio. Esta misma agencia podría ejercer como cooperativa de vivienda para adquirir la propiedad de los apartamentos en alquiler social con el objetivo de evitar los efectos de la gentrificación. Por último, la nueva cooperativa podrá competir con los grandes grupos inmobiliarios de la ciudad acordando nuevas cláusulas sociales en los proyectos de gran escala⁸.

8. Informe de Lyne Poitras en colaboración con Gorka Espiau para la Fundación J.W. McConnell (septiembre 2017).

Primeras enseñanzas

Extraídas de la aplicación de los diferentes métodos de escucha: dinámicas de desarrollo comunitario y cambio social puestas de manifiesto

MÉTODO	DINÁMICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO Y CAMBIO SOCIAL PUESTAS DE MANIFIESTO
Entrevistas etnográficas completas	» La percepción interna constituye una señal de identidad importante y positiva dentro del barrio. » Desde el exterior se proyecta una imagen negativa sobre el barrio. » Percepción de la existencia de prejuicios por parte de los empleadores locales a la hora de contratar a habitantes del barrio. » La periodicidad y la prolongación en el tiempo del proceso de estudio etnográfico fomenta la confianza y contribuye a forjar relaciones.
Búsqueda colectiva de sentido	» Contribuye a forjar relaciones (combinación de conocimientos de expertos locales y expertos externos). » Fomenta la profesionalización: se invitó a los encuestadores a domicilio a participar en un proceso más amplio, con lo que empezaron a percibirse a sí mismos como coinvestigadores. » Desarrolla la capacidad de pensamiento innovador, especialmente si se estructura mediante una serie de marcos útiles (p. ej. en los ámbitos comunitario y del empresariado social y en los planos institucional y político). » La capacidad de establecer una interrelación entre la actividad de escucha y el proceso de planificación estratégica de la comunidad local puso de manifiesto la existencia de una serie de temas coincidentes (insalubridad de las viviendas y cuestiones lingüísticas).
Narración digital de relatos	» El discurso local va adquiriendo forma y existen numerosas iniciativas locales relacionadas con los problemas del barrio. » Refuerza el sentimiento de orgullo entre los habitantes de la zona y fomenta que dicho orgullo se traduzca posteriormente en un aumento de la participación. » Las organizaciones locales comienzan a utilizar los relatos para atender sus propias necesidades comunicativas.

Experiencia en grandes contratos de ingeniería y mecanismos intercooperativos; credibilidad del mercado

Cooperativa de Mondragón, división de vivienda

Economías sociales existentes; iniciativas en el sector de la vivienda

Nueva iniciativa cooperativa de gran envergadura en el sector inmobiliario de Montreal

La caja de economía solidaria, socios financieros

SHDM* y viviendas urbanas estratégicas

500 M C\$ necesarios para reparar las cooperativas de vivienda existentes

Acceso a financiación

Fuente: CRIEN
*Société d'Habitation et de Développement de Montréal

1. Competir con grandes empresas inmobiliarias de Montreal y concebir, junto con la SHDM, nuevos modelos de desarrollo que incorporen cláusulas sociales.
2. Desarrollar un nuevo modelo de propiedad cooperativa para los inquilinos de viviendas de la SHDM en los sectores amenazados por la gentrificación.
3. Conectar el empleo local y la formación con las necesidades de mantenimiento y reparación de las viviendas existentes.
4. Formación en nuevas tecnologías.
5. Programas de enseñanza de francés.

4.2. Estudio del caso de Haití: Fomento de la cultura de la innovación a través de un desarrollo comunitario centrado en la educación

4.2.1. El contexto de Haití: características del país y situación tras el terremoto

Haití es un país con una historia tan gloriosa como trágica. Su singularidad radica en haber sido la primera (y hasta ahora la única) nación del mundo en conseguir su independencia por medio de una revolución encabezada por esclavos. Esta victoria sin precedentes lograda hace 200 años parece haber supuesto la ruina del país en muchos aspectos. Desde entonces, la nación ha quedado esquilmada por la acción de diversos Gobiernos malversadores, las intervenciones internacionales para la extracción de recursos y la sucesión de desastres naturales con consecuencias devastadoras (el más reciente de los cuales fue el terremoto de 2010). Este último desastre, el de mayores proporciones de nuestra era, se saldó con 200.000 muertos y 1,5 millones de personas sin hogar, así como con la destrucción de la mayoría de los edificios gubernamentales y de miles de escuelas, hospitales e iglesias.

Desde el terremoto, las instituciones sociales y las comunidades haitianas han visto agravado su declive, como pone de manifiesto el hecho de que el país haya seguido descendiendo puestos en la clasificación efectuada por las Naciones Unidas en función del Índice de Desarrollo Humano. En la actualidad, persiste la pobreza generalizada (la mayoría de los haitianos sigue careciendo de servicios básicos y lucha a diario por sobrevivir). No obstante, pese a la gravedad de la situación, existen ejemplos de comunidades locales que han sabido ver en las consecuencias del desastre una oportunidad de transformación y han creado nuevos paradigmas de desarrollo capaces de proyectar un rayo de esperanza de cara al futuro. Uno de los ejemplos más prometedores es el de Bellevue-la-Montagne.

4.2.2. Comunidad estudiada y métodos de escucha

Bellevue-la-Montagne es una población periurbana situada en las montañas del sur de la capital (Puerto Príncipe) que está experimentando un rápido crecimiento. La localidad se vio afectada gravemente por el terremoto de 2010, que destruyó en gran medida, cuando no por completo, la mayoría de las viviendas de sus habitantes. Pese a que son muy pocas las familias que han logrado reconstruir sus casas, la población ha dedicado un esfuerzo considerable a transformar los bienes colectivos de la comunidad. Con la ayuda de Haiti Partners y otras organizaciones, los habitantes de Bellevue-la-Montagne han trabajado sin descanso para crear un nuevo e innovador paradigma que podemos denominar «desarrollo comunitario centrado en la educación». La educación constituye el eje en torno al cual se articulan todos los aspectos del enfoque de desarrollo comunitario aplicado, que abarca seis elementos: 1) el aprendizaje escolar y permanente; 2) el emprendimiento social 3) el diseño participativo y la construcción de calidad; 4) la gestión medioambiental; 5) el sistema comunitario de asistencia sanitaria; y 6) la participación absolutamente inclusiva⁹. Dado que la población y las organizaciones locales pretendían integrar la cultura participativa en sus procesos de desarrollo, los habitantes se mostraron receptivos ante los métodos de escucha utilizados en la investigación, que tuvo lugar en 2012 coincidiendo con el comienzo del curso escolar y las actividades de remodelación de la comunidad. A continuación se enumeran algunos de los métodos de escucha aplicados durante el período 2012-2013.

9. Para consultar más información sobre esta investigación llevada a cabo en Bellevue-la-Montagne por Jayne Engle en colaboración con Haiti Partners, véase este enlace: <https://haitipartners.org/childrens-academy/jayne-engles-dissertation-community-transformation-bawosya-earns-phd/>.

4.2.3. Fotografía participativa

La fotografía participativa, denominada a veces «expresión fotográfica de puntos de vista», consiste en facilitar cámaras a los participantes para que dejen constancia de sus percepciones y experiencias vitales. Dada la posible existencia de barreras entre el personal investigador y los participantes (por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, de perspectiva y de experiencia vital), la fotografía proporciona un lenguaje común sobre el que sustentar el diálogo. Durante las sesiones de diálogo basado en las fotos, afloraron numerosas inquietudes y aspiraciones que propiciaron el debate, la reflexión y el aprendizaje social entre los participantes.



Imagen de uno de los participantes de la investigación delante de su casa, destruida en gran parte por el terremoto de 2010.

4.2.4. Cartografía participativa

Las herramientas cartográficas permiten a los participantes la representación espacial de información de carácter social, económico o medioambiental. En el marco de nuestra investigación se utilizaron tres modalidades de cartografía participativa: mapas de movilidad, mapas de lugares y mapas de agentes, con el fin de abordar las cuestiones relativas a la frónesis y permitir la triangulación de datos y métodos.

Modalidades de cartografía participativa



Los mapas de movilidad se elaboran con el objetivo de poner de manifiesto las pautas de desplazamiento de una serie de personas o grupos. En este caso, se pidió a los participantes que representasen en un mapa lo siguiente: a) los lugares a los que se desplazaban diaria o semanalmente; b) si tenían algún contacto fuera de la región o recibían remesas de fondos de otros países; y c) si habían viajado alguna vez fuera de la región y, en caso afirmativo, dónde.



Los mapas de lugares pretenden reflejar la percepción que los participantes tienen de los espacios que constituyen su entorno cotidiano mediante la localización de carreteras, viviendas, puntos de abastecimiento de agua, instalaciones comunitarias (escuela, sala de baile, ruedo de peleas de gallos) y lugares sagrados (iglesia, templo vudú, lugares favoritos). Este tipo de mapa se utilizó en la presente investigación como punto de partida para que los participantes diseñasen conjuntamente un itinerario de visita de su comunidad.



Los mapas de agentes son una representación de las principales organizaciones, instituciones y proveedores de servicios de la comunidad, así como de la valoración que los participantes hacen de cada uno de tales agentes en términos de importancia y eficacia. En la investigación que nos ocupa, se llevó a cabo una evaluación colectiva de todos los agentes de la comunidad que operaban en diversos ámbitos, entre ellos, los de la educación, la salud, el medio ambiente, la vida espiritual y la economía.



Imagen de los participantes de la investigación representando en un mapa sus lugares favoritos de la comunidad, así como los lugares sagrados y los espacios problemáticos.



Cualquier persona podía participar en las reuniones comunitarias mensuales, en las que solía utilizarse una metodología de espacio abierto como la que se muestra en la imagen. La pregunta de esta sesión era la siguiente: ¿cuál es la función de la educación en el desarrollo comunitario?

4.2.5. Relato central de la comunidad

El relato central de la comunidad, también denominado «metadiscurso», es una herramienta interpretativa que permite otorgar colectivamente un sentido a los datos recopilados y, posteriormente, evaluar el cambio social a lo largo del tiempo. A raíz del análisis de las entrevistas, las imágenes y los mapas elaborados, así como de las sesiones de diálogo en grupo, se detectaron diversas pautas que permitieron elaborar un relato central de la comunidad, consistente en una serie de viñetas que reflejaban la construcción social que los participantes habían hecho de su historia: la experiencia de vivir en un lugar «olvidado» y posteriormente bajo una violenta dictadura, seguida a su vez por una tran-

Primeras enseñanzas

Extraídas de la aplicación de los diferentes métodos de escucha: dinámicas de desarrollo comunitario y cambio social puestas de manifiesto

MÉTODO	DINÁMICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO Y CAMBIO SOCIAL PUESTAS DE MANIFIESTO
Fotografía participativa (y grupos de diálogo)	» Los participantes priorizan los resultados colectivos de la comunidad sobre los resultados individuales. » Nostalgia de los años de la dictadura. Pese a la amenaza de la violencia, la vida era más asequible y había menos hambre. » En los grupos de diálogo se da un aprendizaje social que suscita relatos de interpretación colectiva de la historia de la comunidad, los problemas y objetivos de esta y los derechos humanos.
Cartografía participativa	» Los habitantes tienen la sensación de que el mundo exterior se ha olvidado de ellos. » Los participantes manifiestan sentirse orgullosos de vivir en esta comunidad debido a las iniciativas de educación, emprendimiento social y desarrollo comunitario que se están llevando a cabo y a la atención externa concomitante con este proceso. Asimismo, desean que se escuchen sus historias, como demuestra su decisión de crear un itinerario de visita de la comunidad. » Con respecto a las relaciones entre el Estado y la sociedad, los participantes no esperan que el Estado defienda sus intereses ni respete sus derechos humanos fundamentales. De hecho, algunos de ellos perciben la violencia por parte del Estado como un mecanismo necesario de control de la población. » La población es autosuficiente (eufemismo de «resiliente»): los habitantes gestionan de manera autónoma el mantenimiento de la infraestructura comunitaria, por ejemplo, la reparación de carreteras y tuberías de la red pública de abastecimiento de agua.
Síntesis: combinación de métodos	» Detección de un metadiscurso: interpretación del relato central de la comunidad. » Las múltiples visitas efectuadas sobre el terreno a lo largo del tiempo permiten la reflexión, la realización de pruebas, el análisis y el aprendizaje adaptativo y constituyen la base para diseñar una investigación de carácter iterativo, así como para consolidar una relación de confianza. » Las dinámicas de poder y confianza presentes en las relaciones entre los miembros de la comunidad constituyen un elemento fundamental e influyen en todos los aspectos de la vida y en las posibilidades de desarrollo comunitario y cambio social; no obstante, tales dinámicas mantienen cierta opacidad de cara a los observadores externos y a los métodos tradicionales de investigación sobre desarrollo utilizados a nivel internacional.

sición interminable hacia la democracia; los constantes desastres registrados, desde las diversas inundaciones y huracanes hasta el terremoto; y el desarrollo educativo y comunitario posterior al terremoto acompañado de un nuevo sentimiento de conexión con el resto del mundo y de orgullo de comunidad. La labor futura en relación con el relato central consistirá en retomar este discurso con la comunidad y utilizarlo como base para dialogar con sus miembros sobre cómo desean que evolucione su historia común y sobre su capacidad de influir en dicha evolución. En el cuadro siguiente se destacan algunas de las dinámicas de desarrollo comunitario y cambio social detectadas a través de los diversos métodos de escucha.

4.3. Resultados del estudio de ambos casos

Pese a las enormes diferencias contextuales, en ambos casos se detectó una serie de temas comunes suscitados directamente *por la aplicación de los métodos* y relacionados con cuestiones estructurales de la comunidad y su entorno más amplio. Los problemas relativos a la vivienda, las oportunidades económicas y las cuestiones culturales o lingüísticas constituyen potenciales impulsores del cambio en las dos comunidades estudiadas.

Temas comunes suscitados a raíz de la aplicación de los métodos de escucha

INICIATIVAS COMUNITARIAS INNOVADORAS PREVISTAS O EN CURSO

MÉTODO	MONTREAL	HAÍÍ
Vivienda	Incorporación de cláusulas sociales en los nuevos proyectos de vivienda, innovación en materia de acceso a bienes y diseño de un nuevo modelo de negocio aplicable a los proyectos de construcción de viviendas en la zona en colaboración con cooperativas locales y con el apoyo de la cooperativa internacional Mondragón.	Incorporación de un diseño modelo de vivienda asequible y resistente a los terremotos entre los modelos de construcción colectiva (similar a la construcción colectiva de establos) para fomentar el trabajo en común y el desarrollo de competencias entre los miembros de la comunidad y formar a los habitantes de otras comunidades (ampliación a gran escala).
Oportunidades económicas	Puesta en marcha de un nuevo programa de contratación local junto con las instituciones centrales y constitución de cooperativas que proporcionen empleo y formación a la población de la zona.	Creación de empresas sociales (panadería, fabricación de papel, agricultura); formación de los padres y las madres como emprendedores.
Cuestiones culturales y lingüísticas	Desarrollo de nuevas iniciativas de apoyo al aprendizaje del francés en el lugar de trabajo.	Transición de una cultura participativa a una cultura de la innovación mediante el fomento del sentido de la iniciativa entre la población para que actúe e innove.

El objetivo de esta metodología de escucha es, no solo recopilar datos y efectuar análisis para obtener una serie de resultados (por ejemplo, temas y relatos centrales de la comunidad), sino también contribuir al cambio a través de la aplicación de los métodos en cuestión. En el cuadro que figura a continuación se reflejan las enseñanzas extraídas del proceso de escucha acerca de los propios métodos, en particular algunas de las ventajas e inconvenientes de la etnografía, la narración digital de relatos, la fotografía y la cartografía participativas y la síntesis de la combinación de métodos.

Ventajas e inconvenientes

Primeras enseñanzas extraídas acerca de los métodos de escucha

DINÁMICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO Y CAMBIO SOCIAL PUESTAS DE MANIFIESTO

MÉTODO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Enfoque etnográfico	Búsqueda colectiva de sentido. Fomenta el planteamiento de ideas, la confianza y la transferencia de aptitudes. Combina las perspectivas externas con la historia y los conocimientos locales. Aporta intencionalidad al desarrollo de la innovación comunitaria.	Intensidad. La información recopilada no se encuentra accesible a todos y pone en peligro la colaboración posterior. La etnografía constituye un proceso intensivo que exige implicación y una importante inversión económica.
Narración digital de relatos	Amplificación y difusión de los relatos. Se trata de un formato multimedia que pone en valor el trabajo realizado y contribuye tanto a su difusión espaciotemporal como a la ampliación de su repercusión. Asimismo, ayuda a cambiar el discurso.	Necesidad de expertos. Los participantes no son conscientes de la larga duración del proceso en el que toman parte. Tiempo requerido. Exige dedicar gran cantidad de energía y tiempo y sus resultados salen a la luz mucho después de que el proceso haya finalizado.
Fotografía participativa y grupos de diálogo	Oportunidad de expresión creativa. Los participantes valoran positivamente la fotografía y la toma de imágenes, que constituyen un medio para expresar tanto lo que les gusta o les disgusta como sus valores, inquietudes y aspiraciones. Conocimientos de tecnología digital. Los participantes agradecen la posibilidad de contemplar y aprender el uso de cámaras, ordenadores, impresoras y tecnología de vídeo. Aprendizaje social. Los grupos de diálogo permiten el aprendizaje social y la detección de metadiscursos.	Incumplimiento de expectativas. En ocasiones se albergan expectativas poco realistas sobre los resultados de la investigación. Malentendidos. Los participantes tienden a percibir el proceso como una actividad de formación en fotografía.
Cartografía participativa	Conocimiento procedente de múltiples fuentes. Obtención de una lista exhaustiva de todas las organizaciones, organismos y grupos locales e internacionales cuya labor atañe a la comunidad.	Tecnología de baja precisión. Volumen de datos mínimo y tecnología de baja precisión (por ejemplo, inexistencia de topología, escala o cálculo de proporciones precisos y carencia de detalles en la representación de la geografía o las construcciones existentes).
Síntesis: combinación de métodos	Múltiples puntos de vista. Posibilidad de escuchar diversos relatos y puntos de vista, así como de conocer múltiples discursos y perspectivas; empoderamiento derivado de la difusión exterior de los relatos. Rigor. Triangulación tanto de métodos como de análisis: disponibilidad de un conjunto de técnicas y de múltiples medios de análisis, por ejemplo, un discurso de interpretación y elaboración colectiva de relatos centrales para fomentar la acción.	Exceso de datos. Dificultad de realizar un análisis sistemático debido a la gran cantidad y heterogeneidad de los datos recopilados. Escasez del tiempo destinado a la labor sobre el terreno. El aumento del tiempo dedicado a la labor sobre el terreno, o bien de la frecuencia de esta, fomentaría probablemente un análisis más minucioso de la realidad.

En ambos casos, los diversos profesionales e investigadores participativos utilizaron el planteamiento de preguntas relativas a la frónesis para conocer mejor los problemas de la comunidad y las posibilidades de impulsar un cambio transformador. Este enfoque dio lugar a la teoría del cambio que se expone a continuación.

4.4. Teoría del cambio: herramientas transformadoras que impulsan la innovación comunitaria

A raíz de las enseñanzas extraídas de los casos de Montreal y Haití, hemos elaborado una teoría del cambio basada en un enfoque inductivo (también denominado «ascendente» o «fundamentado en datos»), en virtud del cual la teoría se construye a partir de la experiencia sobre el terreno y las pautas observadas. A continuación se exponen los principales elementos de dicha teoría.

A. Escucha del punto de vista de la población local y búsqueda colectiva de sentido a los discursos detectados

La escucha de las opiniones y los relatos de la población local y la utilización de métodos adecuados al contexto, como las entrevistas etnográficas, la fotografía participativa, la cartografía y los grupos de diálogo, nos permiten interpretar las diversas pautas y metadiscursos detectados. Uno de los objetivos de esta labor es evaluar los conocimientos de la población local y la percepción del proceso de transformación y desarrollo comunitario en curso.

B. Detección de focos de tensión

El análisis detenido de los discursos elaborados desde las diferentes perspectivas hace aflorar focos de tensión latentes derivados de las relaciones de poder y especialmente tendentes al cambio por la gran carga de conocimientos discutibles, prácticas dudosas o conflicto potencial que entrañan. En los dos casos expuestos, los focos de tensión detectados guardaban relación con la insalubridad de las viviendas, la falta de empoderamiento económico y las barreras culturales y lingüísticas.

C. Identificación y activación de impulsores del cambio

Al igual que ocurre en las crisis, la existencia de focos de tensión aumenta la posibilidad de que se produzca un cambio. Determinados impulsores permiten esperar una transformación a través de los correspondientes procesos de desarrollo comunitario en curso, mientras que otros plantean la posibilidad de diseñar nuevas intervenciones de carácter innovador. Los impulsores del cambio detectados en los casos que nos ocupan abarcan cuestiones relativas a la vivienda (como la creación de cooperativas de trabajadores para la reparación de viviendas), oportunidades económicas (por ejemplo, el surgimiento de empresas sociales de nueva creación) y aspectos culturales y lingüísticos (como la mejora de las prácticas y los programas educativos).

D. Creación conjunta de iniciativas comunitarias innovadoras que promuevan el discurso del cambio social

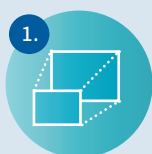
La activación de los impulsores del cambio fomenta la innovación comunitaria, con la consiguiente creación de nuevas vías de desarrollo y discursos novedosos. La incorporación eficaz de estos últimos en plataformas de innovación que utilicen métodos de escucha genera y perpetúa una serie de experiencias transformadoras de desarrollo comunitario que pueden ampliarse a gran escala, diversificarse y someterse a una reflexión más profunda.

4.5. Conclusión: enseñanzas extraídas de los casos y perspectivas futuras

Los dos proyectos de escucha llevados a cabo en Montreal (Canadá) y Bellevue-la-Montagne (Haití) demuestran que escuchar ayuda considerablemente a impulsar los procesos de innovación comunitaria, emprendimiento social y cambio estructural. Ya existen indicios de cambio social en el plano comunitario derivados de las prácticas colectivas de escucha, que han logrado detectar una serie de discursos comunes y están empezando a impulsar la innovación comunitaria. Las metodologías de escucha difieren de los métodos cuantitativos y los complementan, desempeñando al mismo tiempo un papel fundamental en la promoción de la innovación social.

Enseñanzas comunes

A continuación se enumeran cuatro enseñanzas comunes extraídas de los dos estudios de casos expuestos que sirven de base para la labor futura tanto en las comunidades en cuestión como en otros contextos.



1. Necesidad de construir primero un modelo sólido para su posterior aplicación a gran escala

Los casos analizados ilustran que las herramientas y los métodos participativos y de escucha establecen un vínculo entre las iniciativas concretas de innovación comunitaria y la transformación estructural. Los resultados demuestran la necesidad de elaborar un modelo de innovación comunitaria sólido que permita obtener datos empíricos convincentes en múltiples planos (comunidad local, región y contextos más amplios). Solo entonces se podrá adaptar y aplicar a gran escala dicho modelo para desarrollar todo su potencial.



2. Importancia de los métodos empleados

Los métodos utilizados dependen del contexto y han de adaptarse en tiempo real a la experiencia adquirida y los diferentes tipos de retroalimentación. Para poder promover un cambio, la aplicación de estas herramientas y métodos exige un alto grado de cualificación, familiaridad con las metodologías de escucha y capacidad de adaptación en función de las enseñanzas extraídas sobre el terreno.



3. Creación de una cultura de escucha y desarrollo de la capacidad de acción

Los métodos de escucha no pueden concebirse como una «primera fase» que posteriormente se traduzca en acciones. Más bien, la práctica constante de la participación y la escucha colectiva hará que este proceso acabe constituyendo la base de la cultura de la comunidad. Ello contribuye a desarrollar el sentido de la iniciativa, no solo a nivel individual, sino a nivel colectivo, lo que es importante y necesario para el desarrollo de una acción colectiva eficaz y transformadora (en consonancia con los conceptos de praxis y conciencia crítica definidos por Freire).



4. Localización de plataformas sobre el terreno (que actúen como «bases»)

Tanto en el ejemplo de Haití como en el de Montreal, la comunidad contaba con una serie de bases que actuaban como centros en sentido literal y figurado para el desarrollo de la cultura participativa. En el caso de Haití, las escuelas y parques constituyeron el núcleo del surgimiento de una cultura centrada en la educación. En Montreal, una de las salas de reuniones de la organización comunitaria de desarrollo económico se convirtió en una oficina colectiva en la que se centralizaba la planificación estratégica en curso. Las bases físicas ubicadas en lugares concretos actúan como centros en los que forjar relaciones a largo plazo como parte de los procesos de escucha.

4.6. Perspectivas futuras

Existen dos circunstancias que constituyen, de manera clara y manifiesta, dos de los desafíos más importantes de nuestro tiempo: la desigualdad extrema entre la población y el deterioro del planeta. Estos desafíos exigen nuevas formas de acción colectiva capaces de impulsar la innovación por parte de las comunidades en los ámbitos local y global para solucionar problemas complejos mediante métodos novedosos. A lo largo del presente artículo se ha sostenido que la acción conjunta en favor del cambio social puede llevarse a cabo habilitando mecanismos de escucha colectiva más eficaces que actúen como plataforma fundamental de innovación.

La buena noticia es que existen y están surgiendo muchas tecnologías que pueden aumentar la eficacia de la escucha colectiva. A continuación se enumeran algunas de ellas:

1. **Los métodos transmedia**, que implican la narración de múltiples relatos a través de múltiples medios. Entre los posibles ejemplos, cabe señalar la narración digital de relatos, los vídeos y animaciones, los *podcast*, el teatro interactivo y el periodismo de soluciones.
2. **La recopilación de datos mediante dispositivos móviles** en el marco de las observaciones y entrevistas realizadas en los planos comunitario y familiar (en particular, la presentación de información por parte de los propios participantes, que permite nuevas modalidades de estudio longitudinal). Por ejemplo, en lugar de recopilar datos con una periodicidad de 3 a 5 años, los participantes pueden reunir y facilitar sus propios datos con mucha mayor frecuencia.
3. **Los observatorios de macrodatos** (y otras herramientas de análisis de estos últimos) permiten combinar los datos cuantitativos y cualitativos y las tecnologías basadas en la inteligencia artificial y el aprendizaje automático con la interacción entre humanos y máquinas, de modo que se agilice el procesamiento, el análisis y el acceso a grandes cantidades de datos que posibiliten un conocimiento más profundo y una interpretación más amplia.
4. **Los métodos de creación de espacios comunes**, como la organización de reuniones periódicas y públicas junto con la garantía de un acceso absolutamente inclusivo, la generación de una cultura participativa que promueva tanto el aprendizaje como el desarrollo a nivel individual y colectivo y el fomento del sentido de la iniciativa para llevar a cabo acciones conjuntas.

«Una sociedad que mantenga tal grado de exclusión sencillamente no podrá lograr el desarrollo. De ningún modo. El desarrollo exige la participación de todas las personas. Es preciso plantear ideas progresistas y crear espacios que promuevan la participación de todos los ciudadanos, que han impulsado valientemente el desarrollo de sus comunidades por sus propios medios, por modestos que estos sean. El cambio llegará cuando se haga partícipe a la población de las tareas esenciales».

Josette P  rard

La combinación de las herramientas ya existentes con otras que están surgiendo rápidamente, como las señaladas con anterioridad, abre nuevos horizontes para el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, lo que supone una gran oportunidad ante el vertiginoso crecimiento exponencial experimentado por la población mundial. No obstante, dada la presencia cada vez mayor de ruido en la vida cotidiana de gran parte de la población, especialmente el generado por las plataformas digitales, escuchar de manera productiva constituye un enorme reto. El objetivo de nuestra tarea de escuchar para promover el cambio social resulta ambicioso. Cada vez que diseñamos y aplicamos de manera recurrente nuestras herramientas de escucha para lograr una transformación volvemos a plantearnos sistemáticamente la siguiente pregunta: ¿qué podemos conseguir si innovamos en el modo de escucharnos mutuamente, en aras de crear comunidades estructuradas en torno a la igualdad en un mundo de carácter regenerativo desde el punto de vista tanto de la población como del planeta?

Basándonos en nuestra experiencia y nuestros estudios de casos, creemos que las posibilidades de innovación comunitaria se ven limitadas fundamentalmente por nuestra carencia de habilidades de escucha. El reto y la oportunidad que se nos plantean nos exigen reinventar nuestra capacidad de escucha colectiva para promover acciones más eficaces que impulsen cambios sociales.

JAYNE ENGLE, como directora de Programas en la Fundación McConnell (Canadá), lidera la iniciativa Cities for People, que fomenta la innovación urbana inclusiva. Tiene una amplia experiencia en la gestión de sistemas complejos, planificación e investigación urbana y desarrollo comunitario. Ha trabajado en organizaciones de la sociedad civil y los sectores público y privado, en países de Europa oriental y occidental, Estados Unidos, Canadá y Haití. Su tesis doctoral investiga un enfoque de la reconstrucción posterremoto de Haití que favorece la educación, la participación ciudadana, la empresa social, las instituciones locales y nuevas formas de gobierno colaborativo.

SAMANTHA SLADE es cofundadora de la consultoría internacional Percolab así como de Ecolab, una cooperativa de *co-working* de Montreal. Ambas organizaciones son laboratorios experimentales sobre nuevas formas de operar, desde asambleas generales colaborativas hasta modelos de compensación auto-gestionados. En los últimos 25 años, Slade ha estado explorando nuevos modelos de colaboración y ha trabajado para la Unión Europea, así como con equipos de negocios, funcionarios y ciudadanos en general, para desarrollar nuevas formas de trabajar y aprender.

SOBRE LAS AUTORAS



CAPÍTULO 4

Hacia una organización cocreativa: desde la idea hasta su proyección a escala

CHRISTIAN BASON, Dansk Design Center

Introducción

Durante la última década, el concepto de cocreación ha disfrutado un enorme auge. Es decir, el concepto de diseñar las políticas y servicios *con* los ciudadanos y otros actores, en vez de limitarse a hacerlo *para* ellos. No obstante, en realidad pocas organizaciones han llegado a asumir ya plenamente la cocreación como modo de innovación a escala. Pero recientes experiencias del Dansk Design Center nos muestran nuevas vías hacia sistemas de cocreación con una mayor escalabilidad.

La idea tal vez no sea nueva, pero se está generalizando cada vez más: para desarrollar los mejores planteamientos posibles ante cualquier problema, es importante implicar explícitamente a un amplio abanico de actores interesados, incluyendo a usuarios finales, como ciudadanos o clientes. Hace solo una década, descubrías de vez en cuando alguna organización que intentaba poner en práctica este tipo de enfoques de cocreación; hoy en día, esto ya se está convirtiendo en una tendencia cada vez más generalizada.

1. ¿Qué es la cocreación?

Habitualmente, las metodologías de cocreación (a veces también llamadas de codiseño) giran en torno a tres dimensiones. En primer lugar, la exploración de los problemas desde la perspectiva de las personas que los sufren, acudiendo a planteamientos de inspiración etnográfica, como las entrevistas de final abierto, la investigación de campo y el *shadowing* u observación en el lugar de trabajo. En segundo lugar, la creación conjunta de nuevas ideas con otras personas, mediante toda una gama de talleres en diversos formatos, a veces digitales. Por último, el desarrollo y puesta a prueba de nuevos conceptos gracias al uso de prototipos: propuestas tangibles sobre la forma o funcionamiento de un nuevo producto que pueden ser mostradas a potenciales usuarios para obtener su *feedback*. El ámbito de actuación de la cocreación puede ser muy diverso: desde la exploración de servicios importantes para jóvenes en riesgo social hasta el diseño de productos más higiénicos para un hospital o bien la elaboración de nuevas experiencias digitales para clientes bancarios.

1. Parte de este punto
procede de Bason,
Christian (2018): *Leading
Public Sector Innovation:
Co-creating for a Better
Society*, Bristol: Policy
Press.

2. Los laboratorios de innovación como facilitadores de la cocreación¹

Un buen indicador de la creciente popularidad de la cocreación es el auge global de laboratorios de innovación: entornos especializados dedicados a la experimentación y promoción de nuevas ideas. En la actualidad existen por lo menos 35 de estos laboratorios en el sector público, cuando no existía ninguno en el cambio de siglo. Otros estudios, como el de la fundación británica dedicada a la innovación, Nesta, elevan esta cifra hasta los 100 laboratorios. La tendencia consiste pues en la proliferación de unidades, equipos y espacios especializados en una labor sistemática de innovación pública y social. Estos laboratorios se hallan integrados en todos los niveles de las estructuras institucionales, ya sea en organizaciones internacionales como la Comisión Europea y el Banco Mundial; o a escala nacional, en países como Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Chile, Brasil, Singapur, Emiratos Árabes Unidos o Nueva Zelanda; pasando por el ámbito municipal, en ciudades como Nueva Orleans, Boston, Copenhague, Seúl y Ciudad de México (Puttick *et. al.*, 2014; Bason, 2014, 2016; Tonurist *et. al.*, 2017; OCDE, 2017).

En todos estos casos, los organismos públicos han desarrollado capacidades de cocreación e innovación gracias a la implantación de unidades independientes que pueden facilitarles un amplio abanico de procesos de implicación. El sector privado también está, de forma creciente, adoptando estas metodologías. Se pueden hallar, por ejemplo, cada vez mayores desarrollos en diseño y cocreación en corporaciones globales como IBM, SAP, Siemens e Intuit. En mi propio país, empresas líderes como Maersk, ISS y Leo Pharma, también están explorando planteamientos como los «garajes corporativos» y equipos de innovación (desde el Dansk Design Center coordinamos de hecho una red de este tipo de laboratorios, que hemos llamado *X Labs*). Yo mismo fui director de uno de los laboratorios pioneros en este campo, integrado en la Administración danesa, el MindLab, entre 2007 y 2014. En MindLab trabajábamos en ámbitos políticos como los servicios de empleo y el mercado laboral, la reforma educativa o políticas comerciales y empresariales. Desarrollamos y perfeccionamos metodologías para la implicación de la ciudadanía y del mundo de los negocios en procesos de cocreación, intentando sacar todo el provecho posible de diseños innovadores.

También dedicamos mucho tiempo a compartir nuestras experiencias con otros actores públicos y con laboratorios emergentes en todo el mundo. Trabajamos por ejemplo con Chile, aportando asesoría para la creación del Laboratorio de Gobierno, un centro de innovación promovido con el objetivo de abrir espacios de participación, colaboración y experimentación ciudadana. Como en muchos otros casos de laboratorios emergentes, se plantearon numerosas cuestiones relacionadas con la gobernanza, la financiación, las competencias, la estructura organizativa y las opciones metodológicas. Cuando te aventuras en algo nuevo, como integrar la innovación y cocreación en el corazón mismo de la administración pública, aprender de los demás puede constituir una muy poderosa herramienta para acelerar el desarrollo y potenciar el éxito.

3. Fuera del laboratorio: cómo usar el diseño para construir una organización con impacto social

Cuando dejé el MindLab para convertirme en director del Dansk Design Center, me llevé conmigo el kit de herramientas de la cocreación (no físicamente hablando, sino de manera filosófica y práctica). Este centro sufría una grave crisis y necesitaba reinventarse. Tras casi cuarenta años formando parte del Ministerio de Comercio, el Gobierno deseaba revitalizarlo y que volviera a ser un centro dinámico.

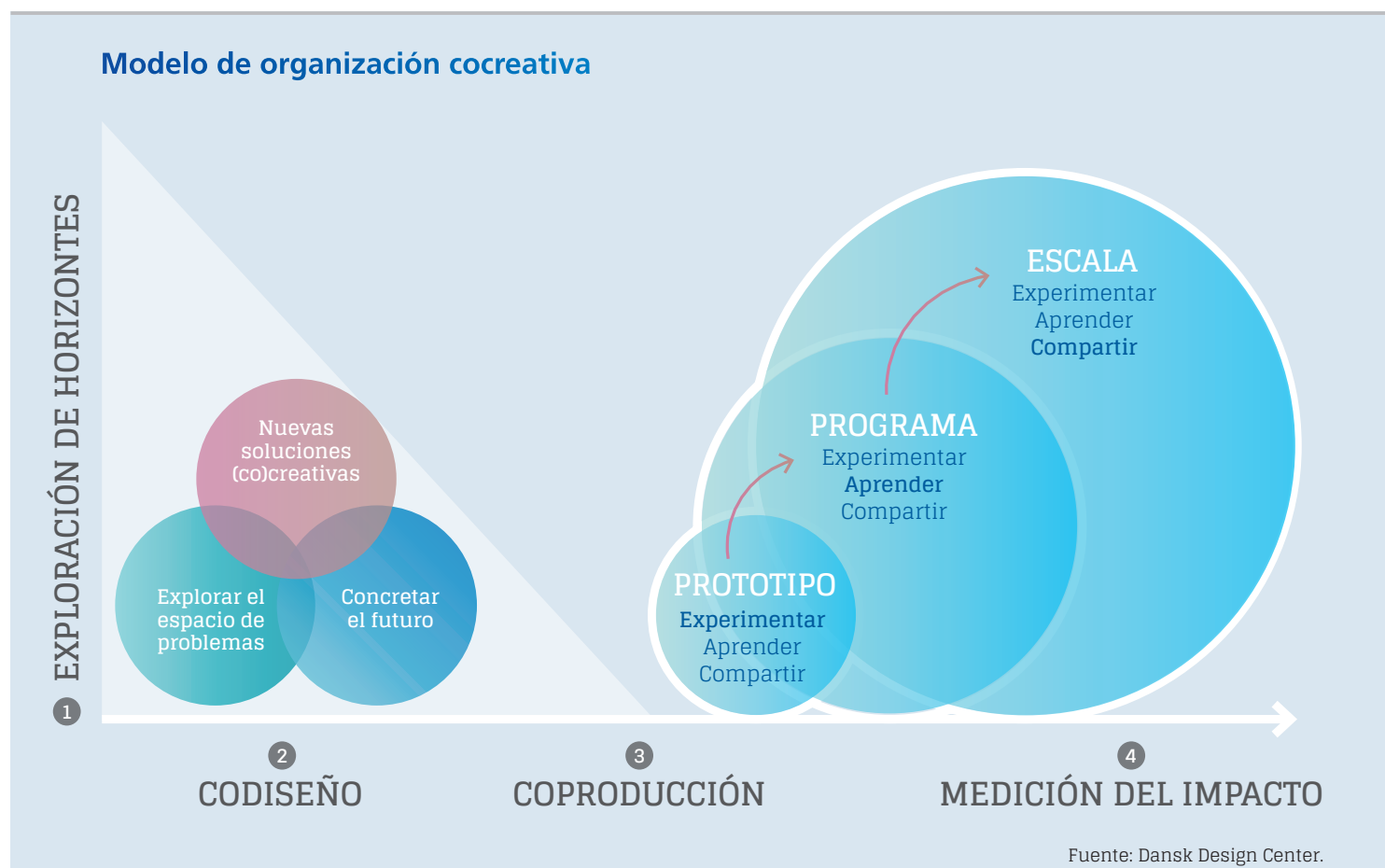
Enfrentado a la tarea de reconstruir una reputada institución para que fuera más atractiva e influyente, parecía natural acudir a la cocreación como planteamiento de partida. Así que hemos dedicado estos últimos tres años a reinventarnos el Dansk Design Center como una organización totalmente nueva, ampliando su personal de 14 a 30 empleados y duplicando su presupuesto. Durante este período, hemos logrado implicar a varios miles de empresarios y funcionarios en nuestra misión, consistente en poner en juego metodologías de cocreación y diseño para potenciar el desarrollo comercial y la creación de nuevos valores en la economía danesa. Evaluaciones basadas en estándares externos nos muestran que, con una inversión pública de 5 millones de euros a lo largo de estos tres años, hemos logrado generar un valor económico de 25 millones, en términos de nuevos ingresos y actividades económicas.

Desarrollamos y perfeccionamos metodologías para la implicación de la ciudadanía y del mundo de los negocios en los procesos de cocreación, intentando sacar todo el provecho posible de los diseños innovadores.

4. Un modelo para proyectar la idea a escala

A continuación, me gustaría compartir una descripción de la organización que hemos desarrollado, pues constituye una buena ilustración de cómo codificar la cocreación en un modelo holístico de creación de valor.

Este modelo comprende básicamente cuatro principios claves: exploración de horizontes, codiseño, coproducción y evaluación de impacto.



1 Ya desde la **exploración de horizontes** se inicia la cocreación. Se trata de detectar tendencias y desarrollos nacientes con potenciales consecuencias políticas y organizativas: intuiciones, anticipaciones y escenificaciones para previsualizar futuros plausibles. Las funciones que cumple en la organización (dirigida, en nuestro caso, por el «responsable de desarrollos digitales y futuros») consisten en llamar la atención sobre los factores contextuales más relevantes, desarrollar estrategias de adaptación y resiliencia ante posibles cambios y generar una actuación conjunta para una planificación y actuación política más efectiva. Las preguntas claves que hay que plantearse para explorar horizontes son:

- ¿Qué factores políticos, económicos, medioambientales, sociales y tecnológicos nos interesa seguir con mayor atención?
- ¿Cómo pueden influirnos en el futuro estos factores?
- ¿Cómo podemos orientar *ahora mismo* nuestro futuro en la dirección deseable?

Existen en todo el mundo organizaciones públicas que ya están desarrollando sistemáticamente actividades prospectivas, como por ejemplo el Gobierno de Singapur, Policy Horizons de Canadá, la OCDE o la Fundación Dubai Future. En el Dansk Design Center, por nuestro lado, hemos desarrollado recientemente cuatro escenarios del futuro del sistema sanitario danés en 2050.

- 2 El **codiseño**, como ya hemos mencionado, consiste en procesos de análisis de problemas desde la perspectiva del usuario final; cocreación de nuevas ideas junto con los propios usuarios y actores interesados; y puesta a prueba de prototipos e ideas experimentales. Con ello se pretende propiciar comprobaciones tempranas de la validez y funcionalidad de las ideas innovadoras, creando así base para su rediseño y, en última instancia, para la toma de decisiones al respecto. Las preguntas claves relacionadas son las siguientes:

- └ ¿Quiénes son los usuarios finales?
- └ ¿Qué podemos hacer para que esta propuesta política responda a sus necesidades?
- └ ¿Qué otros aspectos tenemos que tener en cuenta?

Son este tipo de preguntas las que se hallaban en el corazón mismo de nuestras prácticas en el MindLab, y también las aplicadas a menudo a la innovación en laboratorios de todo el planeta. En el Dansk Design Center, por ejemplo, estamos actualmente en las primeras fases de codiseño de un programa conjunto con una gran fundación para plantear el reto de la economía circular en el futuro de la construcción. En este caso, lo que pretendemos es abordar un desafío de innovación relacionado con lograr construir con cero residuos. Semejante reto requiere una implicación profunda y generalizada de los usuarios y actores interesados en la fase exploratoria.

- 3 **Coproducción:** Este término a menudo se confunde con la cocreación, pero es esencialmente diferente. Aquí el foco pasa de generar nuevas ideas a ponerlas en práctica. «Coproducción» no es de ninguna manera una palabra nueva; fue originalmente acuñada en la década de 1970 por la Premio Nobel estadounidense Elinor Ostrom. Su planteamiento es que los servicios públicos no deberían ser, esencialmente, «suministrados» ni «implementados», sino coproducidos entre una organización pública y la ciudadanía implicada. En términos prácticos, esto supone organizar e implementar políticas a través de redes colaborativas y movilizar *todos* los recursos relevantes en el entorno de una organización en pro de resultados. Pero para poder experimentar adecuadamente en la coproducción de políticas, también hay que establecer hipótesis de cambio y asegurar una rigurosa recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, que permita documentar el posible rango de logro de los resultados.

Es importante establecer dichas «hipótesis de cambio», pues ayudan al personal de la organización a explicitar qué acciones y factores se espera que promuevan el cambio buscado. También incrementan la toma de conciencia de los factores de éxito más cruciales, ayudando así al equipo del proyecto a saber qué hay que medir para hacer seguimiento de los cambios, incluyendo entre ellos las consecuencias no buscadas. Entre las preguntas claves de la coproducción, cabe destacar:

- └ Atendiendo a nuestro proceso de codiseño, ¿cuál de sus hipótesis estamos probando ahora?
- └ ¿Qué recursos, actividades y resultados esperamos gestionar?
- └ De tener éxito, ¿cuáles serían las características de los resultados?

Lo que pretende el modelo del Dansk Design Center es considerar todas las intervenciones políticas como esencialmente experimentales. Lo que significa que tenemos que comenzar a pequeña escala, probar las cosas rápidamente y, en cuanto algo tenga éxito, repetirlo a mayor escala (y cuando no funcione, sustituirlo por otra alternativa experimental a pequeña escala, o bien cancelar todo el proyecto). Como se muestra en la ilustración, la coproducción se desarrolla en tres escalas diferentes, lo que nos permite un elevado nivel de gestión de riesgos. Para empezar, cuando es posible comenzamos con un prototipo. Aquí nos centramos sobre todo en *experimental*. Nos preguntamos: ¿Cómo funciona exactamente la intervención? ¿Para quién funciona (a quiénes beneficia)? En una segunda escala del proceso, llega el momento de la programación, donde desplazamos nuestro foco hacia *aprender*. Aquí nos preguntamos: ¿Qué podemos aprender de todo esto, ahora que ya hemos finalizado el diseño? En tercer lugar, aquellos programas exitosos los elevamos hasta una escala centrada en *compartir*. Y en este punto nos preguntamos: ¿Cómo podemos compartir nuestros conocimientos y herramientas? ¿Qué actores podrían integrar estas actividades para ampliar la escala del proyecto? ¿Cómo podemos llegar a más personas y empresas?

Un ejemplo práctico de coproducción es nuestro programa PLUS, que comenzó implicando a seis empresas en el ensayo de un modelo de colaboración con estudios de diseño, acompañado de subvenciones económicas, para que trabajaran conjuntamente en un importante proyecto comercial. Partiendo de las experiencias más exitosas de este ensayo, ampliamos la escala del programa para llegar a otras doce empresas, mientras llevábamos a cabo estudios de casos y mediciones cuantitativas de impacto. Finalmente, este año hemos destilado la esencia de los aprendizajes generados para desarrollar una iniciativa a escala nacional que facilite nuevos modelos de negocios digitales a más de cien empresas.

Otro ejemplos de experimentación a escala —basada en la coproducción— serían los Servicios Digitales de la Administración del Reino Unido, con el enorme éxito de sus plataformas electrónicas a la hora de potenciar la implicación e interacciones ciudadanas, o bien los Programas Aceleradores de Futuro en los Emiratos Árabes Unidos.

4 Medición de resultados: Esta última fase responde a la pregunta de «Vale, muy bien, ¿y?» de la cocreación: es decir, ¿todos estos esfuerzos han logrado finalmente generar valor? La tarea, en este caso, consiste en establecer un conjunto sistemático de metodologías que permitan registrar los recursos invertidos, las actividades, los productos y los resultados a corto y largo plazo. Además, también hay que proponer indicadores claves de rendimiento: los que mejor reflejen lo más parecido al éxito; y finalmente, claro, una recopilación sistemática de datos. El objetivo de ello es usar estos datos para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas de las actividades de cocreación y coproducción, promover un aprendizaje continuo, incrementar el rendimiento organizativo y, sobre todo, lograr los mejores resultados. Algunas de las preguntas relacionadas con todo esto serían:

- └ ¿Se mantienen nuestras hipótesis de partida?
- └ ¿Estamos logrando realmente los cambios y resultados positivos que pretendíamos?
- └ ¿Cuáles han sido las consecuencias inesperadas?, ¿qué debemos reajustar?

Un modelo organizativo como el presentado no es, evidentemente, más que una vía posible para integrar la cocreación en el tejido institucional. Según nuestra experiencia, uno de los aspectos más complicados reside en la adecuación de los roles y bases organizativas: ¿Qué estructuras de registro de información y de responsabilidades subyacen en todos los procesos? ¿Qué competencias se necesitan? ¿Cómo equilibrar innovación, aprendizaje y puesta en común? En nuestro centro, hemos abordado esta cuestión estableciendo una matriz de organización que combina plataformas estratégicas centradas en la salud, la ciudad, las pymes, las empresas emergentes y los estudios de diseño, en todo un abanico de áreas prácticas como la formación de directivos, programas transformadores y actividades de imagen de marca. Se trata de una estructura relativamente nueva, así que solo el tiempo nos dirá si resulta apropiada y eficaz.

5. ¿Puede un país convertirse en un laboratorio de ideas?

Hace algunos años, el pensador y escritor británico Charles Leadbeater observó que lo que estábamos intentando desde nuestro centro, al poner en juego experimentación y cocreación, era «descubrir las mejores formas de ser daneses». Siempre he pensado que era una manera muy bonita de ilustrar nuestros continuos esfuerzos por probar nuevos planteamientos, aprender, adaptarnos y volver a probar.

Lo que me ha hecho pensar que el verdadero reto que plantea la cocreación no es tanto cómo usar estas metodologías para desarrollar y gestionar una organización específica, sino cómo usar esta organización para un propósito mucho mayor: promover cambios sistémicos para el conjunto de la sociedad.

En el DDC nos identificamos con esta perspectiva: *dar forma a la sociedad del futuro*. Con esto queremos decir que, mediante el uso y promoción de metodologías de diseño, podemos fomentar progresos en la exploración no solo de mejores productos, servicios y modelos empresariales, sino también de mejores formas de gestionar los negocios, nuestras vidas y las políticas. Y esta es la esencia de la cocreación: ¿quién no quiere participar en dar forma al futuro?

CHRISTIAN BASON es director del Dansk Design Center y autor de una serie de libros sobre liderazgo, innovación y diseño en el sector público, incluidos entre ellos: *Leading Public Design*, *Design for Policy* y *Leading Public Sector Innovation*. Ofrece también asesoría a autoridades públicas y líderes empresariales sobre cómo fomentar la transformación a través del diseño, y es conferenciante en la Oxford Saïd Business School y en la European School of Administration. Posee un máster en ciencias políticas por la Universidad de Aarhus y un doctorado de investigación en liderazgo y diseño por la Escuela de Negocios de Copenhague.

SOBRE EL AUTOR



CAPÍTULO 5

Desarrollo de ecosistemas propicios para la innovación liderada por las comunidades

ROGER WARNOCK, Social Nybble

Introducción

En el siglo **xxi** el mundo se enfrenta a una serie de desafíos sociales, medioambientales y económicos de una magnitud y complejidad sin precedentes. Tanto los gobiernos como la sociedad a nivel mundial se esfuerzan por lidiar con estas dificultades «perversas» y, cada vez con más frecuencia, buscan métodos nuevos que permitan encontrar soluciones a tan enormes problemas.

No obstante, el mundo está repleto de «**expertos sociales**¹» o «**vanguardistas comunitarios**» deseosos de encontrar nuevas soluciones innovadoras para hacer frente a la desigualdad en sus comunidades diseñando un nuevo enfoque de innovación social y aunando esfuerzos mediante el poder de la creación conjunta y la repercusión colectiva.

Un factor esencial para el éxito de cualquier iniciativa emprendedora y de innovación social es la existencia de un ecosistema comunitario propicio. Al hablar de ecosistema comunitario no nos referimos únicamente al conjunto de estructuras de apoyo que los innovadores y emprendedores sociales suelen tener a su disposición, sino al apoyo general que se les brinda a través de la comunidad en la que viven y han decidido crear sus empresas u organizaciones nuevas para impulsar el cambio y el logro de fines positivos.

1. El concepto se basa en el término «maven», que en yidis significa «acumulador de conocimiento», así como en Gladwell, M.: *The Tipping Point* (2000).

Agentes de cambio social

» **Expertos sociales:** Escuchan detenidamente y hacen uso de su experiencia vital y conocimiento especializado para detectar soluciones a problemas fundamentales de su comunidad.

» **Vanguardistas comunitarios:** Personas o emprendedores sociales que quieren impulsar un cambio social positivo en su comunidad.

En el presente artículo se facilita a grandes rasgos un punto de partida con el fin de que los creadores de nuevos sistemas utilicen esta información para diseñar nuevos enfoques dinámicos e innovadores que tengan una considerable repercusión social y fomenten la cohesión comunitaria o se conviertan en el nuevo «**elemento vertebrador**» de sus comunidades.

Tal como se resaltarán a lo largo del presente artículo, a través de la investigación etnográfica y participativa, la creación de movimientos, el pensamiento creativo y el emprendimiento se posibilita el surgimiento y la aplicación a gran escala de nuevos proyectos de intervención, movimientos e instituciones capaces de empoderar a las personas para que colaboren en la lucha contra la desigualdad y lleven una vida más feliz y plena. La aplicación de una serie de métodos adaptados a cada contexto permite a las comunidades crear nuevos micromovimientos que desarrollen nuevos sistemas de apoyo con los que eliminar los obstáculos que dificultan la labor de los emprendedores e innovadores sociales en ciernes (la próxima hornada de expertos sociales y vanguardistas comunitarios).

1. El diálogo como punto de partida

El principio esencial del diseño de cualquier programa de innovación liderado por una comunidad y de la interacción con las diferentes personas y organizaciones que forman parte de ella consiste en «intervenir lo menos posible y escuchar detenidamente». Como diseñadores de dicho tipo de programas, es imprescindible que nos abstengamos de aportar la solución al problema en cuestión, ya que ello puede desvirtuar y frenar el proceso de innovación liderado por la comunidad.

El diseño de soluciones útiles y novedosas para los innovadores y emprendedores sociales que comienzan a abrirse paso dentro de sus comunidades empieza por la comprensión de sus necesidades, expectativas y aspiraciones de cara al futuro.

Como señalábamos anteriormente, es fundamental intervenir lo menos posible y escuchar con detenimiento (debemos tener claro que todas las personas, al margen de su situación actual, son capaces de contar su historia y plantear propuestas de cambio). Entablar este tipo de «diálogo» nos permite centrarnos, en primer lugar, en tres aspectos esenciales:

1. la creación de un movimiento mediante la vinculación de diversas personas entusiasmadas con la posibilidad de lograr un entorno más igualitario;
2. la difusión de los discursos de cambio existentes en un determinado lugar;
3. la ayuda a personas y comunidades con propuestas de iniciativas sociales positivas (por ejemplo, activismo o emprendimiento social).

La mayoría de las personas no escuchan con la intención de entender; escuchan con la intención de responder.

2. Motivaciones: una teoría global

La innovación liderada por la comunidad se sustenta en la creación de movimientos y este instrumento primordial puede impulsar un cambio social de carácter verdaderamente transformador. Esta «teoría global» o, si se prefiere, este «modelo de entornos sostenibles desde el punto de vista social» engloba los principales mecanismos que han de existir forzosamente en las comunidades y en la sociedad en general para propiciar el surgimiento de micromovimientos y su vinculación con otros movimientos regionales más amplios.

Dicho modelo plantea que las transformaciones sociales profundas (como los movimientos en favor de la creación de infraestructuras de saneamiento en las primeras ciudades industriales, la eliminación de la segregación racial en Estados Unidos, la paz en Irlanda del Norte y los derechos de los trabajadores, las mujeres, las personas LGTB y las personas con discapacidad en todo el mundo) se sustentan, en el marco de esta teoría global, en cinco elementos:

1. **El reconocimiento de la existencia de un problema colectivo:** la desigualdad es destructiva en la medida en que afecta a la vida de cada persona, a las diversas comunidades y a la sociedad en general. Muchas veces ya se da este reconocimiento, el cual constituye en tal caso el punto de partida del diálogo inicial.
2. **La comprensión de la magnitud del problema:** la desigualdad es un fenómeno sumamente complejo que obedece a múltiples factores y se manifiesta de diversas formas. Esta complejidad hace que el problema no se pueda afrontar mediante soluciones simples o planteamientos unisectoriales.
3. **La creencia en la posibilidad de lograr el cambio:** la desigualdad no es un fenómeno inevitable y su persistencia se debe, en parte, al predominio de un discurso que sustenta el mito de su inevitabilidad y arraigo y la consiguiente imposibilidad de hacerle frente. Ello conlleva la aplicación de enfoques fragmentados que solo pretenden mitigar las consecuencias más graves en lugar de atajar y erradicar las causas. La desigualdad no constituye un hecho inevitable ni admisible.
4. **La acción colectiva:** la población es quien debe liderar el impulso en favor del cambio. La transformación positiva experimentada en determinadas comunidades y entornos demuestra que es posible aunar los esfuerzos de todas las partes y articularlos en torno a sus valores comunes siempre que dichas partes tengan la convicción fundamental de que se puede lograr un futuro más justo. Solo partiendo de esta convicción es posible conseguir un cambio real.
5. **La vinculación entre reconocimiento y acción:** las nuevas ideas han de estar vinculadas a un discurso compartido de transformación. Para que las nuevas ideas y métodos de trabajo logren alguna repercusión, deben guardar relación con los valores que las comunidades y sus miembros comparten entre sí y que respaldan el discurso colectivo acerca de un futuro mejor. De no existir dicha relación, es probable que las iniciativas de innovación fracasen por falta de apoyo, colaboración y promoción por parte de sus impulsores, beneficiarios y proveedores de financiación. Para que la innovación social tenga un efecto duradero ha de existir también una integración e interconexión profunda entre las diversas iniciativas que permita generar un movimiento de transformación.

2, 3. *Making Waves: Amplifying the Potential of Cities and Regions Through Movement-Based Social Innovation*, Young Foundation, Londres (2016).

3. Hablemos de valores

Los métodos empleados en la innovación liderada por la comunidad no son específicos para un determinado fin, sino que constituyen herramientas de colaboración e innovación que pueden usarse por diferentes motivos.

Lo que determina la generación de nuevos movimientos y resultados a través de dicho tipo de innovación son los valores fundamentales que unen a las personas y el papel de facilitación o liderazgo que ejercen quienes ya se hallan involucrados en el proceso.

En todas las iniciativas de innovación lideradas por la comunidad, es fundamental que exista una convicción unánime entre los miembros del equipo encargado de brindar apoyo a los participantes de aquella en torno a los siguientes aspectos:

- └ la necesidad de que el cambio venga definido e impulsado por quienes se vean afectados directamente por el problema y tengan arraigo en el lugar;
- └ el reconocimiento de que toda persona tiene una función que desempeñar (es preciso admitir la existencia de reciprocidad y priorizar los principios de inclusión y participación);
- └ la valentía de cuestionar las dinámicas de poder que perpetúan las desigualdades sociales;
- └ la necesidad de fomentar discursos justos e inclusivos fundamentados en los valores positivos y los esfuerzos colectivos existentes en las comunidades, con el fin de que se produzca un cambio a mejor.



4. Elementos fundamentales de las comunidades

Tal como se resaltó en la introducción, las comunidades están repletas de personas creativas y comprometidas que actúan como expertos sociales o vanguardistas comunitarios, pero igualmente importante es el papel de aquellas otras personas residentes en dichas comunidades que cuentan con las siguientes competencias:

- └ **Experiencia vital directa:** experiencia de las personas que se han visto afectadas directamente por uno o varios problemas sociales.
- └ **Conocimiento especializado directo:** conocimientos, ideas, comprensión y sabiduría adquiridos a través de la experiencia vital directa.

Estas facultades convierten a sus poseedores en:

- └ **Expertos por experiencia:** impulsores del cambio social que intentan usar su experiencia vital directa para definir la labor de las organizaciones con fines sociales, promover y liderar el cambio social u orientar su repercusión con el fin de convertirse en los futuros expertos sociales y vanguardistas comunitarios.

Partiendo de lo anterior, es posible combinar las capacidades latentes y manifiestas de la comunidad para impulsar la innovación y la creación conjunta, así como para fomentar la cohesión comunitaria a largo plazo.

5. He aquí la cuestión: ¿qué se entiende por «comunidad»?

Normalmente se piensa que este término hace referencia solo a las personas (residentes) que viven en las comunidades o están vinculadas a ellas. Sin embargo, las comunidades son mucho más complejas por naturaleza, por lo que deberían tenerse en cuenta las diversas redes y micromovimientos existentes en ellas, que pueden abarcar los siguientes elementos: el sector informal (personas), las organizaciones sin ánimo de lucro (tercer sector), las empresas sociales, los centros educativos, el sector empresarial, las autoridades gubernamentales y las correspondientes organizaciones establecidas por ley.

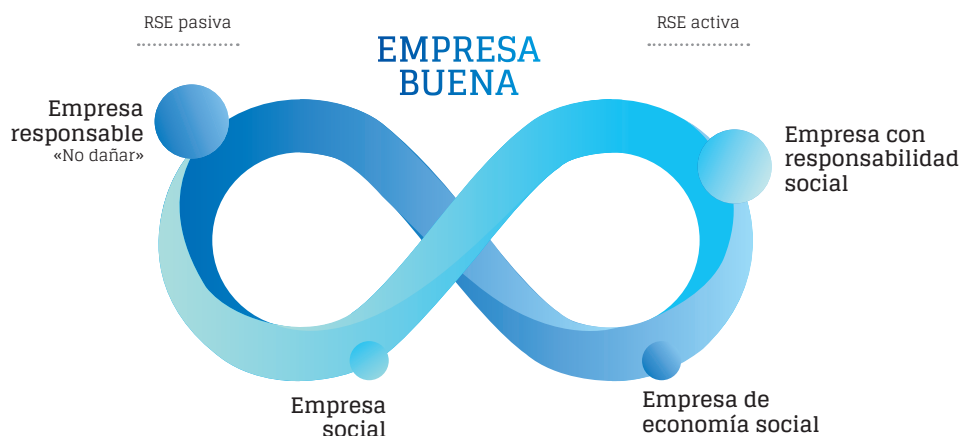
Tales micromovimientos se interrelacionan dentro del ecosistema de la comunidad local y se influyen mutuamente de manera tanto directa como indirecta. Las comunidades locales están vinculadas asimismo a las comunidades regionales, etc. Ningún micromovimiento debería considerarse de manera aislada al determinar posibles maneras de generar un cambio.

6. Por otro lado, ¿puede el sector empresarial ser «referente» de la innovación liderada por la comunidad?

En un momento en que se está viviendo un retroceso del estado del bienestar en los países desarrollados, al cual se suman importantes cambios demográficos y sociales, las comunidades se están volviendo cada vez más frágiles y están experimentando un aumento progresivo de la desigualdad (cabe citar, por ejemplo, el desempleo juvenil, la pobreza, el envejecimiento de la población, etc.). Este hecho puede afectar, en última instancia, a la actividad empresarial local. Las empresas están interconectadas dentro del ecosistema comunitario y garantizan

Negocios inclusivos: panorama de la cuestión

Durante los últimos años se ha venido utilizando en numerosos artículos el término «negocios inclusivos» para insinuar que las empresas han pasado de estar orientadas meramente a la obtención de beneficios a tener en cuenta en su estrategia las cuestiones sociales y medioambientales. Si bien es cierto que muchas de ellas asumen plenamente sus obligaciones sociales y medioambientales, la mayoría son simplemente empresas «responsables» que se limitan a cumplir con las normativas y políticas gubernamentales.



Fuente: Social Nybble.

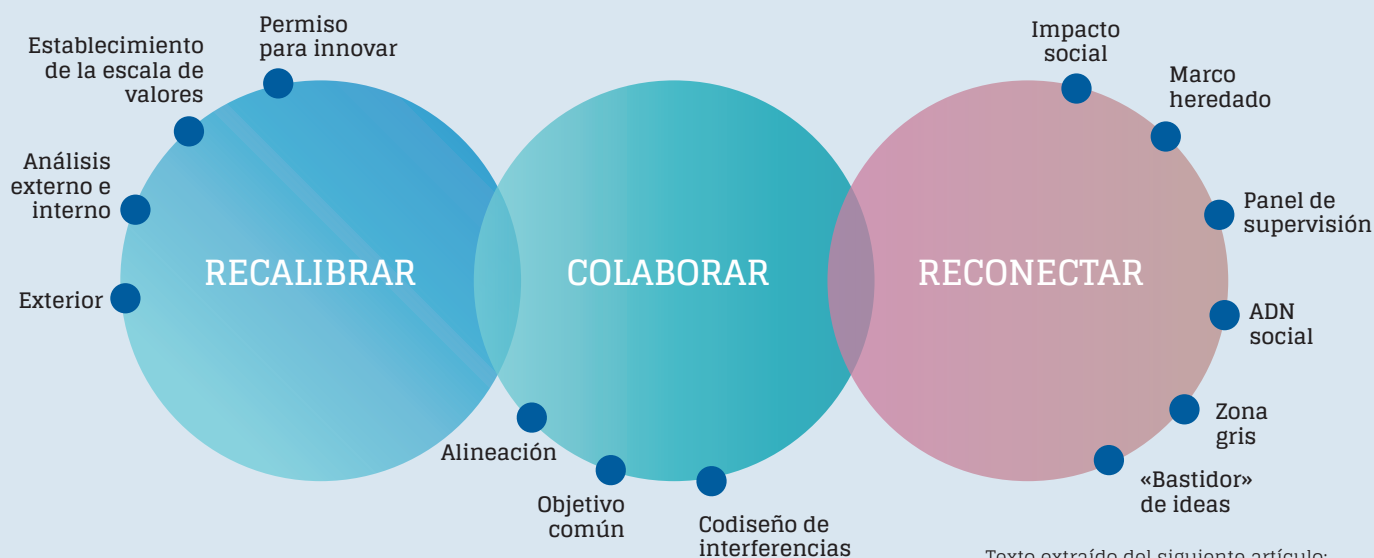
El modelo de aglomeración social

El modelo de aglomeración social es un nuevo marco diseñado con el fin de que las empresas, las autoridades gubernamentales y las comunidades en general situadas en el entorno de dichas empresas puedan hacer frente a la desigualdad y crear una economía más inclusiva aplicando el principio básico de «escuchar detenidamente e intervenir lo menos posible».

Muchas empresas avanzadas están orientadas socialmente hacia el exterior y llevan tiempo centrándose en el cumplimiento de una agenda social más amplia además de en la obtención de resultados. Desde los colonos victorianos hasta las empresas emergentes mileniales, siempre se ha asumido que toda organización ha de tener un «objetivo de impacto positivo en la sociedad». No obstante, son muchos los que creen que el mayor impedimento para la actuación de las empresas son los obstáculos internos y la carencia de permiso para innovar.

En el marco del modelo de aglomeración social se recurre a diversas herramientas, como la investigación participativa, el mapa de empatía, la externalización masiva y el pensamiento creativo, para posibilitar que los dirigentes empresariales colaboren con sus empleados, las autoridades gubernamentales y las

comunidades locales en la definición de un objetivo común y la puesta en marcha de un proceso que integre esta nueva mentalidad en todos los niveles de la organización (**recalibración, colaboración y reprogramación**). En los últimos decenios, las empresas se han pasado a la responsabilidad social empresarial (RSE) y actualmente colaboran con el Gobierno en la implementación de la agenda económica inclusiva. Sin embargo, no queda tan claro cómo se supone que las pymes, cuyo margen de beneficios es mucho menor, van a poder asumir un mayor grado de responsabilidad social y medioambiental y mantener a la vez su competitividad. Además, las pymes en Europa representan el 99 % del total de empresas y generan dos terceras partes del empleo en el sector privado. El modelo de aglomeración social, que se basa en el concepto de «modularidad» flexible, puede ser la respuesta a esta cuestión.



Fuente: Social Nybble.

Texto extraído del siguiente artículo:
https://apolitical.co/solution_article/ smes-can-true-drivers-inclusive-economy/

el empleo, la formación, la adquisición de productos y servicios de proveedores locales y la distribución de los ingresos (salarios) entre las comunidades locales y las microempresas (por ejemplo, peluquerías, tiendas de barrio, etc.). En muchos aspectos, estas pymes de mayor tamaño pueden considerarse «referentes de la comunidad».

No obstante, en los últimos años se ha venido reconociendo cada vez más que el aumento de la desigualdad en las comunidades locales supondrá una amenaza considerable para la actividad empresarial de pequeña y mediana escala (por ejemplo, en términos de carencia de competencias, nivel educativo, etc.). Hasta

la fecha, muchas empresas se han centrado en la responsabilidad social empresarial, que, pese a sus buenas intenciones y su consonancia en cierta medida con la ética de los negocios, tiene una escasa repercusión en las comunidades locales para las que la empresa actúa como referente. Las empresas han de conocer los efectos de su actividad en la comunidad local y entender con detalle los problemas sociales. Solo entonces, una vez que hayan logrado conectar con la comunidad a través de la escucha detenida, podrán definir un «objetivo común» que armonice sus fines sociales con las necesidades comunitarias y permita la creación conjunta eficaz.

En el cuadro que figura al lado se describe un nuevo marco orientado a que las empresas, las autoridades gubernamentales y las comunidades aprovechen el potencial de la innovación social y fomenten una economía más inclusiva en las correspondientes regiones y naciones

7. Agentes transformadores: introducción de la innovación social en las comunidades

¿Qué es, en definitiva, la innovación? Este término hace referencia a la introducción de algún elemento nuevo que, de por sí, no tiene por qué ser necesariamente positivo. Las innovaciones pueden fracasar y perjudicar la prestación de servicios. No obstante, la innovación también permite lograr avances en numerosos ámbitos de la actividad humana mediante la experimentación y los ensayos sistemáticos, que demuestran qué es lo que funciona y lo que no.

Si se aplica este planteamiento a las comunidades, resulta más que evidente que la innovación surge en todos los sectores de la comunidad impulsada por las personas, las empresas, las organizaciones del tercer sector y los esfuerzos conjuntos de todas ellas (es decir, los micromovimientos). En esencia, la innovación tiene que ver con la solución de problemas, existiendo tantas formas de innovar como tipos de problemas por resolver. No hay una única senda «verdadera» de innovación.

Sin embargo, dentro de los ecosistemas que propician la innovación liderada por las comunidades cabe distinguir cinco tipos de innovación impulsados por diferentes factores y necesidades:

- 1. Innovación de micronivel (informal):** innovación social impulsada principalmente por el sector informal (ciudadanos o residentes de microcomunidades, por ejemplo: los que viven en una determinada calle o distrito postal, etc.). La innovación suele guardar relación con cuestiones que afectan directamente a la microcomunidad a través de la experiencia vital directa y que tienen que ver en su mayoría con el activismo social, el desarrollo de microcapacidades y las iniciativas de escaso alcance.
- 2. Innovación de micronivel (empresarial):** innovación social e iniciativas empresariales impulsadas por el sector informal y los emprendedores particulares. De nuevo, se trata de un tipo de innovación liderada por los ciudadanos o residentes de las microcomunidades y guiada tanto por los problemas sociales como por la experiencia vital directa y las necesidades

¿Qué es la innovación social?

La innovación social es el desarrollo de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para atender necesidades sociales insatisfechas. Dicha innovación se sustenta en muchos casos en el sector público y, en otros, en la labor de agrupaciones comunitarias y organizaciones voluntarias. La innovación social no se restringe a ningún sector en concreto. (Mulgan, G., 2006)

de las personas que viven en ellas (por ejemplo, necesidades en materia de formación y desarrollo de aptitudes, desempleo, cuestiones sanitarias, etc.), lo que conlleva un aumento del número de empresas emergentes (sobre todo de empresas sociales).

3. **Innovación a pequeña y mediana escala:** innovación social e iniciativas empresariales impulsadas por diversos agentes con vínculos directos con el resto de la comunidad (por ejemplo, conjuntos de microcomunidades como urbanizaciones y pequeñas aldeas). Entre tales agentes cabe incluir a los ciudadanos, las microempresas, los negocios locales, las organizaciones del tercer sector, los gobiernos locales y las organizaciones establecidas por ley. Se trata de una innovación promovida por emprendedores sociales y micromovimientos (por ejemplo, alianzas de colaboración) que se traduce en el surgimiento de iniciativas innovadoras a pequeña y mediana escala, empresas sociales y un activismo social que se sustentan en un mayor volumen de financiación e inversión y un mayor grado de tecnología.
4. **Innovación a gran escala y de ámbito empresarial:** innovación social e iniciativas empresariales impulsadas por diversas organizaciones de mayor envergadura (por ejemplo, empresas, corporaciones y ONG de gran tamaño,

Amplify NI

La Iniciativa Amplify NI (Iniciativa Amplificadora de Irlanda del Norte), creada por The Young Foundation, es un excelente ejemplo de modelo de entornos sostenibles desde el punto de vista social que puede actuar como catalizador en las comunidades para fomentar y difundir la innovación liderada por la comunidad tanto de micronivel como a pequeña y mediana escala.



Aunque la creatividad y la innovación se hallan presentes en todas las comunidades de Irlanda del Norte, también existen grandes desigualdades (que se traducen en desempleo, bajo nivel educativo, aislamiento social, alcoholismo, endeudamiento y discriminación, por citar solo algunos ejemplos). Estas consecuencias de la desigualdad existente en la sociedad, que se van generalizando de manera galopante, ejercen una enorme presión sobre las comunidades, los servicios y los sistemas políticos y cívicos y frenan el rendimiento económico. Aunque estos problemas profundamente arraigados se dan también en la mayoría de las regiones desarrolladas del mundo, las amenazas a las que se enfrenta Irlanda del Norte son especialmente graves.

El enfoque de la Iniciativa Amplify NI genera nuevos discursos de transformación capaces de vincular la

identidad territorial a una «decisión colectiva», con miras a construir una región sostenible desde el punto de vista social que haga que la población se sienta orgullosa de pertenecer a ella y tener allí su vida.

La función de dicha iniciativa consiste en aunar los esfuerzos de las personas, ayudarlas a entender lo que ocurre en su comunidad y detectar una serie de valores, expectativas y aspiraciones comunes que guíen su actuación y les permitan tanto adquirir las correspondientes aptitudes como acceder al apoyo necesario para maximizar la repercusión de sus acciones. El objetivo de cada fase de la hoja de ruta definida es desarrollar la capacidad de la comunidad, crear movimientos basados en la colaboración entre personas y generar discursos globales de transformación que la comunidad asuma como propios e impulsen la acción en sentido amplio.

Durante los tres últimos años, la Iniciativa Amplify NI ha logrado vincular el proceso inicial de escucha a la acción a través de las siguientes vías:

- ┌ el diálogo abierto y la colaboración sin restricciones;
- ┌ la investigación (tanto etnográfica como participativa);
- ┌ la narración de relatos;
- ┌ la creación conjunta;
- ┌ la actuación como motor impulsor de la acción de «los pueblos»;
- ┌ el mantenimiento de la cohesión del movimiento.

Véase www.amplifyni.org y www.youngfoundation.org.

etc.) que pretenden hacer frente a problemas «peliagudos» de mayor magnitud e incorporan iniciativas más amplias de RSE y de colaboración nacional e internacional. Se trata de una innovación promovida por los equipos directivos superiores y los intraemprendedores sociales internos cuyo resultado es el surgimiento de nuevos productos o servicios e iniciativas innovadoras independientes que se sustentan en la propia actividad empresarial, la inversión social a gran escala, la tecnología y los incentivos gubernamentales.

- 5. Reforma de políticas e innovación del sector público:** aspectos impulsados principalmente por el éxito de diversas iniciativas de innovación social y su correspondiente repercusión en la sociedad cuyo origen se halla en la innovación de micronivel, la innovación a pequeña y mediana escala y la innovación a gran escala y de ámbito empresarial. Se trata de una innovación social interna impulsada en el sector público por sus intraemprendedores que conlleva el establecimiento y la reforma de políticas y la prestación de asistencia para el desarrollo de la capacidad en todos los ámbitos de la innovación liderada por la comunidad.

8. El arte de la creación colaborativa como eje de la innovación liderada por la comunidad

La creación colaborativa o cocreación se define como «una iniciativa o un tipo de estrategia que aúna los esfuerzos de las diferentes partes para generar de manera conjunta un resultado considerado mutuamente valioso». En el caso de la innovación liderada por la comunidad, la definición ha de reformularse de la siguiente forma: «una iniciativa liderada por la comunidad o un tipo de diseño y producto conjunto que aúna los esfuerzos de las personas para generar de manera coordinada un resultado considerado mutuamente valioso por los miembros de dicha comunidad».

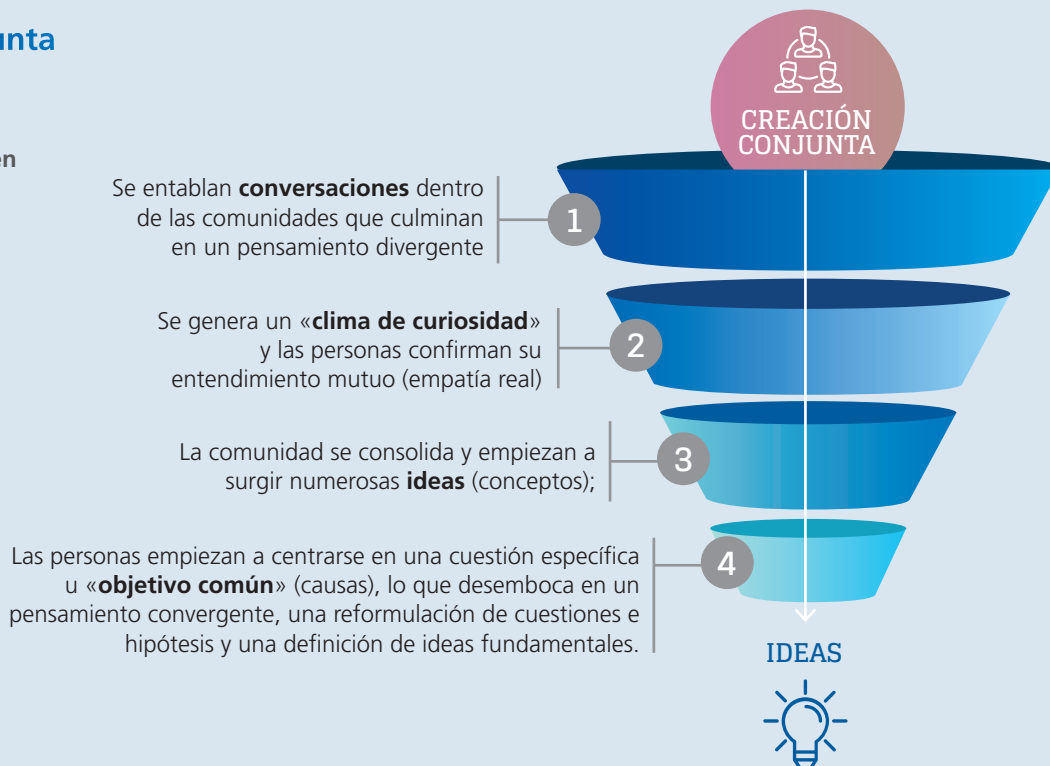
En un contexto genuinamente empresarial, la creación colaborativa no resulta fácil, tal como subraya McKinsey, según el cual «la implicación de personas ajenas en el proceso creativo orientado al diseño de productos y servicios es más difícil de lo que parece[...] Si bien el intento de crear productos o servicios de manera colaborativa puede dar lugar a efectos colaterales deseables (reducción del coste de la investigación de mercado o aumento de la fidelidad del cliente), el objetivo último de lanzar productos excepcionales al mercado sigue siendo difuso».

Sin embargo, en el caso de la innovación liderada por la comunidad en entornos en los que se haya llevado a cabo un proceso fructífero de diálogo (conversaciones) e investigación, el resultado será la organización de sesiones de narración de relatos que establezcan un vínculo entre la experiencia vital directa y el conocimiento especializado en la comunidad y que permitan su difusión. Este proceso actúa como catalizador de la motivación de las personas y fomenta el surgimiento de alianzas e iniciativas de colaboración eficaces dentro de la comunidad. En este sentido, la labor de los expertos como facilitadores y mentores resulta crucial.

La creación colaborativa debería fluir con naturalidad a partir de las diferentes fases del proceso y resulta esencial en la generación de ideas. Podría decirse que la creación colaborativa constituye el eje que vertebra todos los elementos de un determinado proceso de innovación liderado por la comunidad.

Creación conjunta

En su forma más simple, la creación conjunta consiste en lo siguiente:



Todo ello puede sintetizarse en la fórmula de las 5 C:

Conversaciones + Curiosidad
+ Conceptos (ideas) + Causa (objetivo)
= Creación Conjunta

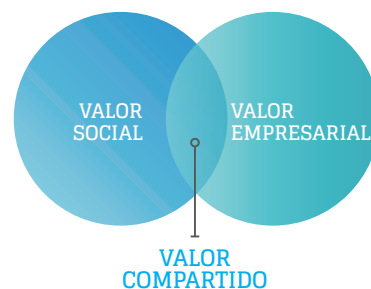
Fuente: Social Nybble.

9. ¿Tienen las empresas un objetivo social? Reincorporación del sector empresarial al diálogo

Volviendo al papel del sector empresarial como «referente comunitario», cabe señalar la importancia esencial de hacer partícipes a las empresas locales de la innovación liderada por la comunidad. Las empresas de antaño no solían considerarse a sí mismas agentes del cambio social. No obstante, la relación que existe entre el progreso social y el éxito empresarial es cada vez más evidente. Además, en el último decenio, la investigación llevada a cabo por diversas universidades, centros de estudios y organizaciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la empresa Standard and Poor's demuestra claramente que **la desigualdad en realidad impide el crecimiento**.

Puesto que los datos empíricos señalan que la desigualdad es negativa para la economía de cualquier país y menoscaba sistemáticamente la cohesión comunitaria, es imprescindible que las empresas de todo tipo, desde las microempresas hasta las grandes corporaciones, se conviertan en agentes esenciales que garanticen las condiciones necesarias para el surgimiento de una innovación liderada por la comunidad.

Valor compartido para la sostenibilidad y el escalado



Fuente: Social Nybble.

La repercusión colectiva

El trabajo de Kramer y Pfitzer va más allá al señalar que «las empresas deben emprender asimismo una serie de iniciativas de repercusión colectiva en las que participen todos los agentes del ecosistema». Desde su punto de vista, la «repercusión colectiva» es fruto de cinco elementos fundamentales.

De todas formas, estos conceptos se centran en gran medida en la actividad empresarial y, fundamentalmente (según la experiencia hasta la fecha), en la de las grandes empresas y no la de las microempresas o pymes, que es la que más peso tiene en las economías mundiales en su conjunto. Lo que no ponen de relieve los métodos basados en el valor común o la repercusión colectiva es la importancia de ese diálogo inicial con el resto de la comunidad que da lugar a discursos unificados y a una creación conjunta. Tales planteamientos siguen centrándose en la idea de que

«las empresas cuyo crecimiento y resiliencia se ven limitados por los problemas sociales tienen razones fundadas para impulsar el cambio social» o de que «los beneficios que conllevan el logro de un objetivo social constituyen una modalidad superior de capitalismo (que permite a la sociedad avanzar más rápido y a las empresas seguir creciendo). A raíz de ello se instaura un ciclo positivo de prosperidad empresarial y comunitaria que genera una serie de beneficios duraderos». Cabe argumentar que estos conceptos aún tienen mucho que ver con la empresa y no con la comunidad en su conjunto.



Fuente: Social Nybble.

Se ha investigado mucho sobre el modo en que las empresas pueden mantener tanto su competitividad como la salud de la comunidad en general. En este contexto, Kramer y Porter han definido el concepto de «valor común», centrado en los vínculos existentes entre los progresos social y económico.

El marco propuesto por el modelo de aglomeración social ofrece un enfoque alternativo del proceso de innovación liderada por la comunidad, según el cual esta viene impulsada por todos los agentes comunitarios, incluidos los directivos y empleados de las empresas, y tiene como objetivo encontrar soluciones nuevas e innovadoras mediante la comprensión en profundidad de las respectivas experiencias vitales directas.

10. Dimensión práctica de la innovación liderada por la comunidad

La diversidad de las comunidades exige emplear una amplia gama de métodos y herramientas que permita aunar esfuerzos a los agentes de cambio y sus comunidades mediante la creación de «discursos conjuntos» que den lugar, en última instancia, a «discursos transformadores», impulsando con ello el cambio a través de la creación de micromovimientos interrelacionados y del aumento de la cohesión comunitaria.

11. Las seis fases del proceso de innovación liderada por la comunidad

La función de la innovación liderada por la comunidad consiste en aunar los esfuerzos de las personas, ayudarlas a entender lo que ocurre en su comunidad y detectar una serie de valores, expectativas y aspiraciones comunes que guíen su actuación y les permitan tanto adquirir las aptitudes imprescindibles como acceder al apoyo necesario para maximizar la repercusión de sus acciones. Cada una de las fases del proceso de innovación liderada por la comunidad está orientada a desarrollar la capacidad de sus miembros, crear movimientos basados en la colaboración entre personas y generar discursos globales de transformación que la comunidad asuma como propios e impulsen la acción en sentido amplio. Los programas en los que se ha hecho hincapié a lo largo del presente artículo ilustran con claridad este proceso, que consta de seis fases fundamentales:

- 1. Diálogo abierto con los diferentes interlocutores:** en su forma más simple, se trata de entablar una conversación para generar confianza en la comunidad local. Al comienzo de cualquier proceso de innovación liderada por la comunidad es normal que exista siempre cierto recelo entre los miembros de esta, lo que solo puede superarse fomentando la confianza y la empatía entre ellos. Son demasiadas las ocasiones en que esta fase suele pasarse por alto pese a la sencillez de su metodología (consistente en reunirse con las personas y mantener un diálogo abierto con ellas sobre lo que está sucediendo en su entorno más cercano). La priorización de estas conversaciones posibilita el establecimiento de alianzas y relaciones de trabajo sólidas con multitud de agentes de la comunidad.
- 2. Investigación:** tras las conversaciones iniciales con la comunidad, toca realizar una intensa labor de investigación. Este método engloba dos aspectos complementarios: 1) la **investigación etnográfica** llevada a cabo por el equipo facilitador del proceso en general y 2) la **investigación participativa** realizada por la comunidad con la ayuda del equipo facilitador. La aplicación de este enfoque permite aprovechar las ventajas que ofrece la adopción de las perspectivas tanto interna como externa. De nuevo se utiliza una combinación de diversos métodos (por ejemplo, el enfoque modular) para lograr una comprensión holística de la realidad de las personas, el entorno y las desigualdades.
- 3. Narración de relatos:** este es el elemento fundamental de la innovación liderada por la comunidad que vincula la escucha y la investigación con la acción. Los relatos son un factor determinante en la comprensión que todos tenemos del mundo y de nuestro lugar en él. Este proceso permite reformular y modificar los relatos para generar nuevas modalidades de cambios potenciales positivos. Los relatos en cuestión pueden motivar a las personas y fomentar el surgimiento de alianzas e iniciativas de colaboración.
- 4. Creación conjunta:** se trata del «quid de la cuestión¹» de la innovación liderada por la comunidad, tal como se ha resaltado a lo largo del presente artículo. Las comunidades son las que se hallan en mejor disposición de entender, definir y determinar cuáles son las innovaciones que probablemente puedan generar el cambio al que aspiran. La creación conjunta permite a los miembros de las comunidades orientar el diseño de los nuevos procesos, servicios y productos, de modo que los integrantes de cualquier comunidad puedan comprender en profundidad las necesidades locales y determinar colectivamente nuevos modos de atenderlas.

Fases fundamentales

1 | 

DIÁLOGO ABIERTO
CON LOS DIFERENTES
INTERLOCUTORES

2 | 

INVESTIGACIÓN

3 | 

NARRACIÓN DE
RELATOS

4 | 

CREACIÓN CONJUNTA

5 | 

ACCELERACIÓN

6 | 

MANTENIMIENTO
DE LA COHESIÓN
DEL MOVIMIENTO

1. Quid de la cuestión: Parte más importante o que reviste mayor gravedad de un asunto, problema o argumento.

5. Aceleración: es preciso acelerar las iniciativas innovadoras con mayor potencial. De ese modo, las personas encargadas de liderarlas recibirán ayuda permanente para desarrollarlas y mantenerlas. Tal como se ha subrayado, la fase de aceleración debería centrarse en aquellas esferas en las que se haya detectado la existencia de un «vacío intermedio» de conocimiento especializado a la hora de brindar apoyo a los innovadores y emprendedores sociales en sus proyectos. Los mecanismos aceleradores han de diseñarse partiendo de cero para que abarquen a un público mucho más amplio, situando en primer plano a aquellos innovadores que, de otra manera, habrían quedado excluidos. Por regla general, la fase de aceleración se extiende por un período de cuatro a seis meses y puede abarcar los siguientes elementos:

- ▣ la impartición oficial de un plan de formación a través de diversos talleres durante todo el período;
- ▣ la actuación de determinados miembros del equipo facilitador del programa de innovación liderada por la comunidad como orientadores que colaboren con los diversos emprendedores, innovadores y equipos para ayudarlos a perfeccionar sus ideas;
- ▣ la disponibilidad de mentores con experiencia concreta en la ejecución satisfactoria de proyectos y adaptada al perfil de cada emprendedor, innovador o equipo;
- ▣ la existencia de oportunidades periódicas de recabar el apoyo de la comunidad local, lo que contribuirá a garantizar la cohesión comunitaria y su sostenibilidad a largo plazo;
- ▣ la organización de jornadas de exhibición en las que los emprendedores, innovadores y equipos puedan presentar sus ideas a un amplio conjunto de inversores y proveedores de financiación.

6. Mantenimiento de la cohesión del movimiento: es imprescindible impulsar un movimiento formado por personas u organizaciones que colaboren en la promoción de medidas basadas en los discursos de cambio detectados. La constitución de un movimiento es un elemento esencial de la innovación liderada por la comunidad en todos sus aspectos.



El enfoque modular

Puesto que cada comunidad es única, es esencial no establecer de manera rígida el método con el que impulsar la innovación liderada por sus miembros.

Es preciso aplicar un enfoque «modular» flexible y adaptable que englobe una serie de métodos utilizables en las diferentes comunidades. A continuación, se enumeran algunos ejemplos de tales métodos:

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| └ indagación apreciativa ² | └ mapa de empatía | └ adopción de perspectivas ajenas |
| └ teoría del cambio | └ mapa de recursos | └ mapa de valores |
| └ mapa vital | └ grupos de discusión | └ observación inadvertida |
| └ mapa de partes interesadas | └ narración de relatos | |

2. www.appreciativeinquiry.champlain.edu

12. Reflexión final: sostenibilidad de las olas de transformación y resultados futuros

Las comunidades son entornos singulares y polifacéticos que albergan numerosas cuestiones sociales de naturaleza compleja y diversa. A lo largo del presente artículo se ha resaltado la importancia de interactuar con las personas y organizaciones que forman parte de las comunidades, interviniendo lo menos posible, escuchando con detenimiento, fomentando la creación conjunta y apoyando la innovación liderada por la comunidad mediante la aplicación de un enfoque modular flexible.

No obstante, la innovación liderada por la comunidad no consiste en un proceso puntual, sino en un ciclo reiterado y constante de olas de transformación que se combinan entre sí para crear una plataforma sostenible de cambio social, así como en el impulso de un movimiento a gran escala a través de una serie de micromovimientos interrelacionados. Si dicho tipo de innovación triunfa y esos movimientos sociales más amplios adquieren impulso y van ganando terreno, las comunidades serán capaces de hacer frente a los problemas sociales y a las desigualdades estructurales subyacentes para conseguir los resultados señalados por Young Foundation, los cuales se enumeran a continuación:

- └ Las cosas cambian para todos: las nuevas ideas, oportunidades y redes creadas por el movimiento no se restringen únicamente a un segmento, sector o comunidad, sino que se extienden por todo el entorno en cuestión.
- └ Se produce un cambio de amplio alcance: se introducen modificaciones reales en la forma de tomar las decisiones en materia de recursos y se incorporan nuevos puntos de vista en este proceso. Los recursos financieros están gestionados por la población local y se admite la expresión de nuevas opiniones que se plasman en las decisiones relativas a su distribución.
- └ El movimiento persiste por sí mismo: si bien la ubicación y las características del movimiento pueden variar dentro de un determinado entorno, la causa por la que surgió se mantiene inmutable. La persistencia del movimiento se debe a que la prioridad máxima para sus seguidores es la causa que lo inspira y no la forma que adquiere.
- └ El movimiento se traduce en acciones: el término «movimiento» implica la generación de una acción, el desplazamiento de un punto a otro. El movimiento debe constituir una fuente de nuevas ideas e iniciativas innovadoras. Apoyar un movimiento supone apoyar una acción.

Aparte de estos resultados, las comunidades que sean capaces de diseñar y emprender conjuntamente una serie de iniciativas de innovación social lideradas por sus miembros obtendrán otros beneficios, entre ellos, los siguientes:

- └ El impulso del emprendimiento dentro de la comunidad y la existencia de mecanismos comunitarios integrados de apoyo a los emprendedores y sus empresas.
- └ El fomento de la innovación social y el mantenimiento y la integración del conocimiento en la comunidad gracias a los expertos sociales y vanguardistas comunitarios tanto nuevos como ya existentes.
- └ La concienciación de las empresas sobre los problemas sociales y las desigualdades estructurales existentes en sus comunidades externas y el consiguiente incremento de la colaboración, las alianzas y la innovación liderada por la comunidad.
- └ El aumento de la inversión social y de impacto a través de las plataformas de financiación colectiva tanto tradicionales como de nueva creación y la renovación de las ayudas gubernamentales mediante incentivos y subvenciones.

En la actualidad existen tanto las condiciones como los métodos necesarios para generar estas nuevas olas de transformación por medio del impulso de nuevos movimientos sociales que se guíen por la innovación liderada por la comunidad.

«Nunca debe dudarse de que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y determinados pueda cambiar el mundo. De hecho, siempre ha sido la única manera de conseguirlo».

Margaret Mead

ROGER WARNOCK es director de Social Nybble y consultor autónomo especializado en emprendimiento, innovación liderada por la comunidad e innovación social de las empresas. Anteriormente fue director de programas en The Young Foundation. Asimismo, es titulado en Administración de Empresas (especialidad de Marketing Estratégico) por la Universidad de Ulster, obtuvo una beca de investigación tanto del programa Clore Social (2016) como del fondo Winston Churchill Memorial Trust (2013) y actualmente es miembro de la Real Sociedad para el Fomento de las Artes del Reino Unido (RSA por sus siglas en inglés).

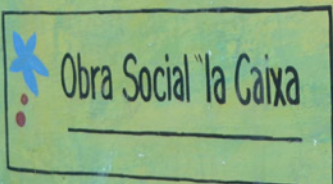
El autor desea dejar constancia de que gran parte de la información que figura en el presente artículo procede de su trabajo con Young Foundation, al tiempo que manifiesta su correspondiente agradecimiento.

**SOBRE EL
AUTOR**



सामुदायिक सूचना केन्द्र

ग्राम-पिपरा, निवाड़ी जिला-टीकमगढ़ (म.प्र.)



CAPÍTULO 6

Consideraciones sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje en las plataformas de innovación social

JOSHUA FISHER, Columbia University

Introducción

En los últimos años se ha producido un cambio en el diseño de programas de ayuda internacional y desarrollo humano, pasando de los modelos lineales, basados en el principio de causa-efecto, a enfoques más integrales que tienen en cuenta los aspectos específicos sociales, técnicos, logísticos y políticos de la sociedad destinataria o del mercado o cadena de valor al que se dirige la acción. Los financiadores y las instituciones financieras que apoyan las iniciativas de desarrollo han influido en dicha modificación al cambiar sus prioridades de financiación, los tipos de proyectos que financian y su propio papel, comprometiéndose de principio a fin en la implementación de los mismos. Muchos financiadores han dejado de ser meros donantes para pasar a un modelo más integrado en el que su implicación va desde la asociación en el diseño y creación conjunta de la iniciativa hasta la participación activa en la implementación, así como en el seguimiento y evaluación. En este panorama de cambio de prioridades en la agenda del desarrollo, merece destacar el rápido aumento en la creación de laboratorios de innovación social, en contextos tanto de países desarrollados como en desarrollo. Dicha inversión en innovación se ha visto estimulada por un reconocimiento y comprensión cada vez mayores de que los desafíos actuales del desarrollo se producen dentro de la complejidad de los sistemas sociales y ecológicos del mundo, al tiempo que son productos de la misma.

En contraste con el enfoque tradicional que utiliza el marco lógico para implementar actividades que están diseñadas para responder a objetivos de desarrollo concretos, especificados con antelación, el nuevo paradigma del desarrollo mencionado más arriba requiere un conjunto de datos e información muy distinto para permitir la gestión adaptativa a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Dentro de la elaboración de programas de desarrollo (ya sea tradicional o en los enfoques del nuevo paradigma orientado a la complejidad), el seguimiento del desempeño es la piedra angular del proceso de evaluación y de aprendizaje.

Sin embargo, las características de los sistemas complejos generan varios «ángulos muertos» para este tipo de evaluación que limitan la capacidad del equipo implementador y de los financiadores para recopilar los datos e información necesarios para gestionar de manera adaptativa un programa o una intervención de desarrollo, en especial cuando se requiere crear o desarrollar colectivamente las acciones dentro de un complejo ecosistema de desarrollo.

Esos ángulos muertos o insuficiencias limitan la utilidad de un enfoque del seguimiento, evaluación y aprendizaje basado meramente en los resultados tangibles. Por este motivo, los donantes bilaterales y los financiadores tradicionales, como las fundaciones, se han centrado en diseñar herramientas y métodos para mejorar la eficacia de los esfuerzos de recogida de datos a lo largo del ciclo de vida del programa, para proporcionar información más completa, precisa y oportuna con el fin de diseñar estrategias de intervención más adecuadas, evaluar desde una perspectiva multidimensional la eficacia de los programas y gestionar de manera más receptiva. Además de diseñar herramientas de seguimiento, evaluación y aprendizaje con perspectiva compleja, también se han incrementado los conocimientos sobre buenas prácticas en su uso.

Para intervenciones cuyo objetivo sea catalizar la innovación social, es de suma importancia emplear a lo largo de todo el ciclo de vida del programa un enfoque del seguimiento, evaluación y aprendizaje con perspectiva compleja. El objetivo de dicho enfoque debería ser recoger y analizar información en varias escalas de cambio dentro del ecosistema del desarrollo, incluyendo las siguientes:

- └ ¿Quiénes forman parte del sistema y cómo definen los distintos retos de desarrollo social que consideran relevantes?
- └ ¿Qué intervenciones se han diseñado conjuntamente, y a cuáles de los retos identificados tratan de responder?
- └ ¿Qué condiciones de partida del ecosistema son relevantes para los retos identificados en cuanto a las características individuales de cada parte interesada (incluyendo los implementadores y los financiadores), así como los factores medioambientales y económicos? ¿Cuáles son las interrelaciones iniciales entre las partes interesadas y los factores? ¿Cómo las percibe cada

Ángulos muertos

- └ Resultados no anticipados o no cuantificados
- └ Dilemas relativos a la imputación de los cambios
- └ Múltiples impulsores del cambio
- └ Cambios no perceptibles o no lineales

Buenas prácticas recomendadas

- └ **Diseñar estrategias** de seguimiento, evaluación y aprendizaje **que cubran los ángulos muertos** del seguimiento tradicional del desempeño.
 - └ **Sincronizar el seguimiento, evaluación y aprendizaje** con el ritmo del cambio (o los ritmos del cambio) en el contexto de desarrollo.
 - └ **Crear estrategias** de seguimiento, evaluación y aprendizaje **que aporten información a los programas** sobre a) la interrelación entre los actores y los factores del ecosistema de desarrollo, b) los puntos de vista de cada actor sobre la intervención, las interrelaciones y los cambios que se estén produciendo en el sistema, y c) los límites del sistema para dirigir las energías y los recursos a los factores y dinámicas relevantes.
-

una de las partes interesadas? ¿Qué aspectos ajenos al ecosistema del desarrollo podrían afectar a las intervenciones o resultar afectados por las mismas?

- └ ¿Cómo están cambiando las relaciones y estructuras con el paso del tiempo como resultado de perturbaciones endógenas y exógenas? ¿Qué cambios no previstos ni observados se están produciendo?
- └ A nivel macro, ¿qué se puede aprender de los cambios en todas las intervenciones/programas? ¿Se puede extraer alguna metalección sobre la forma en que se produce el cambio en los ecosistemas del desarrollo?

Un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje receptivo ante dicha información y necesidades analíticas precisará incluir varias técnicas distintas de seguimiento del desempeño, completadas con estrategias y métodos más sofisticados para superar los ángulos muertos descritos más arriba. Sin embargo, si nos replanteamos el papel del seguimiento y la evaluación como una cuestión fundamental para poder realizar una gestión de programas receptiva y en tiempo real, y si nos replanteamos igualmente el papel de los implementadores, financiadores y beneficiarios, así como el de todas las partes interesadas con acceso a distintos tipos de información y responsabilidad sobre la misma, entonces la tarea de seguimiento y evaluación puede pasar de ser una responsabilidad onerosa a una estrategia de gestión de programas esencial y con gran valor añadido.

1. La evolución del diseño de programas y de la financiación se explica al detalle en el capítulo 7 de esta publicación (Mataix, C.: *Financiación e impulso de plataformas para los ODS. El papel de las organizaciones financiadoras*).

2. Por ejemplo, la transición hacia la inversión en sistemas de innovación en el caso de Mozambique está documentada en Fisher, J.: *The Innovation Landscape in Mozambique: Social-Political Context, Actors, & Recent Initiatives*, Barcelona: Fundación Bancaria "la Caixa" (2018).

3. Mataix (2018) y Fisher (2017) explican más en detalle los distintos impulsores de dicho cambio en los capítulos 6 y 7 de esta publicación.

2. Antecedentes: la evolución del diseño de programas de desarrollo

Aunque muchos actores y programas distintos están inmersos en esta transición, el cambio es patente a nivel mundial en los avances de la comunidad internacional hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que reconocen la interconexión de dichos aspectos específicos de los diferentes contextos, así como la complementariedad de un enfoque multidimensional del desarrollo¹.

Los financiadores y las instituciones financieras que apoyan las iniciativas de desarrollo han influido en esta modificación al cambiar sus prioridades de financiación, los tipos de proyectos e implementadores que financian y su propio papel, comprometiéndose de principio a fin en los proyectos. Muchos financiadores han dejado de ser meros donantes para pasar a un modelo más integrado en el que su implicación va desde la asociación en el diseño y creación conjunta hasta la participación activa en la implementación, así como en el seguimiento y evaluación². En el contexto de muchos países en vías de desarrollo, el cambio de prioridades y las estrategias de implicación de los financiadores es el producto de varios factores, entre los que cabe citar: 1) décadas de inversión extranjera sin demasiados logros tangibles y medibles en lo que se refiere a la reducción de la pobreza y la sofisticación del mercado, en particular para las personas pobres del mundo rural y de las periferias de las ciudades; 2) el reconocimiento del papel fundamental que desempeñan los actores privados en el incremento de la eficiencia en mercados y cadenas de valor, así como en la movilización de capital para crear y fortalecer conexiones mercantiles; y 3) la creciente base empírica que muestra que la innovación y el emprendimiento conducen a generar mercados emergentes, conexiones mercantiles y un retorno social de la inversión³.

En este panorama de cambio de prioridades en la agenda del desarrollo, una evolución realmente interesante ha sido el rápido aumento de la creación de labora-



torios de innovación social, en contextos tanto de países desarrollados como en desarrollo. Dichos laboratorios pueden facilitar la creación conjunta de nuevas tecnologías, políticas y prácticas, aprovechando la experiencia, conocimientos y puntos de vista de distintos actores⁴. Es el caso, especialmente, cuando se presta una atención especial al proceso de creación conjunta, generando oportunidades de participación activa de distintos tipos de actores del ecosistema que trabajan en diferentes niveles de agrupación social, económica, política y geográfica. La lógica subyacente consiste en recabar conocimientos, experiencia y puntos de vista de los participantes en todo el ecosistema del desarrollo para generar unos conocimientos nuevos y más profundos de las dinámicas del sistema.

Dicha inversión en innovación ha sido estimulada por un reconocimiento y comprensión cada vez mayores de que los desafíos actuales del desarrollo se producen dentro de la complejidad de los sistemas sociales y ecológicos del mundo, y son igualmente productos de la misma. Mientras que el enfoque más tradicional del desarrollo comprendía el mundo de una manera lineal, basada en el principio de causa-efecto, la visión del mundo como un sistema complejo reconoce que vivimos en sistemas con múltiples componentes físicos, sociales y políticos interconectados, y que la interacción de dichos componentes en las escalas espaciales y sociales genera dinámicas que afectan al comportamiento, el funcionamiento y la interconexión de todo el sistema. En un sistema complejo, las causas y los efectos no son trazables directamente, y cualquier acción en una parte del sistema desencadenará un efecto dominó de interacciones y cambios en todas las partes interconectadas y a diferentes escalas. Por este motivo, los sistemas complejos poseen propiedades emergentes que influyen de forma singular en cada actor y componente del sistema, por lo que es muy difícil que un actor en particular pueda tener la suficiente información para predecir cómo afectará al sistema una acción determinada. Por consiguiente, las acciones e intervenciones en sistemas complejos se pueden entender como «problemas perversos».

A medida que el interés en los problemas perversos ha aumentado, se ha dedicado mucho trabajo académico y práctico a identificar estrategias para generar cambios positivos en sistemas complejos. Ahora hay un gran corpus de ensayos teóricos y empíricos que describen cómo lograr cambios en tales sistemas.

4. Se puede consultar un análisis exhaustivo del papel de los laboratorios de innovación como facilitadores de la creación conjunta en el capítulo 4 de esta publicación: Bason, C. *Hacia una organización cocreativa: desde la idea hasta su proyección a escala*.

5. Muchas organizaciones no gubernamentales, académicos y entidades públicas y privadas han propuesto estrategias para intervenir en problemas perversos. Algunas de ellas se repasan en Balint, P., Steward, R., Desai, A., y Walters, L.: *Wicked Environmental Problems*, Washington, DC: Island Press (2011), que incluye igualmente una síntesis de recomendaciones de políticas viables.

Elementos comunes⁵ en los ensayos teóricos

FORMULAR EL PROBLEMA:

mediante un proceso participativo, determinar a qué problemas se enfrentan los distintos actores, identificar las partes implicadas relevantes, identificar colectivamente qué recursos hay disponibles y priorizar cómo dirigir la acción colectiva hacia un cambio constructivo.

IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS POTENCIALES DE INTERVENCIÓN E INNOVACIÓN:

generar hipótesis sobre cómo se producen los cambios en el sistema, identificar puntos de partida y catalizadores del cambio y diseñar estrategias de intervención.

PROBAR LAS INTERVENCIONES Y REFINAR LAS HIPÓTESIS:

movilizar recursos financieros, humanos, políticos y sociales para implementar las intervenciones y refinar las hipótesis siguiendo el procedimiento de prueba y error.

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE:

diseñar sistemas para recoger información que se puedan usar para hacer un seguimiento de los progresos y la eficacia de las intervenciones, crear sistemas para aprender de la implementación.

GESTIONAR LAS INTERVENCIONES DE MANERA ADAPTATIVA:

diseñar las intervenciones de manera que sean flexibles ante cambios en el sistema, usar la información del seguimiento, evaluación y aprendizaje para llevar a cabo correcciones en el rumbo para adaptarse a las dinámicas y contextos cambiantes del sistema.



6. Este enfoque más tradicional se resume en la introducción a Mataix (2018).

7. USAID ha desarrollado herramientas y modelos para el seguimiento con perspectiva compleja.

8. *Ibíd.*, pág. 1.

En contraste con el enfoque tradicional del desarrollo que utiliza el marco lógico para implementar actividades que están diseñadas para responder a objetivos de desarrollo concretos, especificados con antelación⁶, el nuevo paradigma de desarrollo mencionado más arriba requiere un conjunto de datos e información muy distinto para permitir la gestión adaptativa a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Como se describe en el siguiente apartado, las intervenciones en desarrollo en sistemas complejos, en particular aquellas que tratan de iniciar e impulsar la innovación social, requieren un enfoque del seguimiento, evaluación y aprendizaje con perspectiva compleja⁷.

3. La labor de seguimiento, evaluación y aprendizaje tradicional y sus ángulos muertos

Dentro de la elaboración de programas de desarrollo (ya sea tradicional o en los enfoques del nuevo paradigma orientado a la complejidad), el seguimiento del desempeño es la piedra angular del seguimiento, evaluación y aprendizaje. Según USAID, «[...] consiste en la recogida sistemática y continua de datos de indicadores de desempeño y otras informaciones cualitativas y cuantitativas que revelen si la implementación se está cumpliendo según lo programado y qué resultados esperados se están logrando»⁸. La meta de este enfoque del seguimiento es permitir a los implementadores valorar y medir la contribución de las actividades y acciones a la consecución de los resultados específicos que llevarán a los resultados generales deseados del proyecto o iniciativa de desarrollo.

El seguimiento del desempeño se basa típicamente en un marco de análisis causal que identifica un problema concreto, así como las causas subyacentes y las condiciones que lo han generado. Partiendo de ahí, el marco causal concretará una teoría del cambio o hipótesis de desarrollo que vincule la acción con el cambio deseado y especifique qué actividades se requieren para lograr los objetivos deseados. Dicho marco se usa a continuación para identificar indicadores e hitos que muestren si el cambio se está realizando o no. Por último, este enfoque especificará las herramientas de recogida de datos y análisis, así como las técnicas para garantizar la recopilación en su debido momento de la información necesaria para hacer el seguimiento del desempeño del programa. A continuación mostramos un ejemplo de un marco de análisis causal.

Ejemplo de marco de análisis causal

CAUSA / SITUACIÓN	HIPÓTESIS DE DESARROLLO	DISEÑO DEL PROYECTO
Conocimientos Las madres no saben que el agua no potable hará enfermar a sus hijos	SI las madres son conscientes de los peligros del agua no potable...	Intervenciones Educar a las madres sobre los peligros del agua no potable
Actitud Las madres creen que la leche materna por sí sola no satisface las necesidades de los bebés de menos de 6 meses	Y de que la leche materna es alimento suficiente para los bebés de menos de 6 meses,	Educar a las madres sobre el valor nutritivo de la leche materna para bebés de menos de 6 meses
Práctica Las madres están dando sucedáneos de la leche materna a bebés de menos de 6 meses	ENTONCES los alimentarán exclusivamente mediante la lactancia materna para evitar su exposición al agua no potable,	Resultados deseados Incremento de la lactancia materna para bebés de menos de 6 meses
Problema Elevados niveles de diarrea en bebés de menos de 6 meses	POR TANTO se contribuirá a la reducción de la diarrea en bebés de menos de 6 meses,	Reducir la diarrea en bebés de menos de 6 meses
Consecuencia Elevada tasa de mortalidad infantil	POR TANTO se contribuirá a la reducción de la mortalidad infantil	Objetivo general Reducir la mortalidad infantil

El seguimiento del desempeño cumple un papel crucial en el seguimiento, evaluación y aprendizaje de los programas de desarrollo. Típicamente, es la actividad fundamental de un marco lógico para el diseño y gestión de programas, pues permite que el equipo del proyecto demuestre una base empírica que justifique las actividades del programa, y proporciona rendición de cuentas y transparencia a los financiadores, implementadores y destinatarios del programa.

Sin embargo, las características de los sistemas complejos generan varios «ángulos muertos»⁹ para este tipo de seguimiento de proyectos que inhiben la capacidad del equipo implementador y de los financiadores para recopilar los datos e información necesarios para gestionar de manera adaptativa un programa o una intervención de desarrollo, en especial cuando se requiere crear o desarrollar colectivamente las acciones dentro de un complejo ecosistema de desarrollo. Describimos brevemente a continuación dichos ángulos muertos.

9. Wilson-Grau (2013) detalla dichos ángulos muertos en la conferencia que pronunció en la presentación del programa de seguimiento con perspectiva compleja de USAID el 21 de octubre de 2013 en Washington DC.

3.1. Resultados no anticipados o no cuantificados

Un marco lógico tradicional o un enfoque basado en indicadores para hacer el seguimiento del desempeño usará los recursos económicos y humanos limitados del programa que se hayan destinado a la tarea de seguimiento y evaluación de la manera más eficiente posible, para recoger información suficiente que permita valorar el desempeño del programa. Típicamente, esto significa que los programas solo recogerán información sobre actividades, resultados específicos y resultados generales que se hayan especificado previamente. Por ejemplo, el caso de la tabla anterior describe un programa cuyo objetivo es reducir la mortalidad infantil. Para conseguirlo, el programa llevará a cabo programas pedagógicos con madres para alentar la lactancia materna para bebés de menos de seis meses. Según el análisis causal, esto limitaría la exposición a los riesgos ambientales y aumentaría el acceso de los bebés a una fuente de alimentos rica en nutrientes. Un enfoque de seguimiento del desempeño para tal programa registraría si los

programas pedagógicos se llevan a cabo o no, la tasa de participación y el cambio de comportamiento de las participantes, los niveles de nutrición y morbilidad de los bebés y la tasa de mortalidad. Sin embargo, es muy posible que semejantes programas pedagógicos condujeran a multitud de resultados aparte de esos, por ejemplo, un cambio potencial en la participación del hogar en la población activa, cambios en el gasto de los ingresos familiares y cambios en los mercados locales derivados del nivel de ventas de sucedáneos de la leche materna, entre otros. Una valoración del desempeño que se hiciera sin amplitud de miras no captaría ninguno de esos cambios, porque se centraría únicamente en los indicadores de seguimiento vinculados de manera lógica con las actividades específicas y las hipótesis de cambio del programa. Este ángulo muerto conduce por sí mismo a que no se reconozcan ni midan los resultados alternativos adicionales dentro del sistema, resultantes del efecto dominó de cambios desencadenados por una sola acción del programa. También hay que destacar que, una vez que se ha iniciado un cambio en un sistema complejo, este puede seguir influyendo en el mismo por medio de procesos de retroalimentación y generar nuevas dinámicas que no existían antes de la intervención. De esta manera, el sistema está cambiando constantemente por influencias endógenas y exógenas.

3.2. Dilemas relativos a la imputación de los cambios

El segundo ángulo muerto del seguimiento del desempeño tradicional se refiere a la dificultad para vincular causalmente las actividades del programa con los cambios observados. El marco lógico o el marco de análisis causal demuestra los vínculos lógicos de causa-efecto en una intervención. En el ejemplo de la tabla anterior, el vínculo causal es el siguiente: el aumento de conocimientos de las madres resulta en una reducción de la exposición a riesgos ambientales y un aumento de la exposición a un alimento nutritivo, que a su vez resulta en una disminución de la mortalidad infantil. No obstante, en un sistema complejo, se están produciendo simultáneamente multitud de cambios en diferentes ámbitos sociales y ambientales y resulta extremadamente complicado imputar los cambios observados a las actividades del programa. Por ejemplo, en el ejemplo hipotético anterior, es posible que un municipio haya ejecutado una actualización de las infraestructuras hidráulicas y reducido la exposición a enfermedades transmitidas por el agua. En tal caso, la disminución de la mortalidad infantil provendría de la ausencia de riesgos ambientales, no de la participación de las madres en los programas pedagógicos. No obstante, el seguimiento tradicional del desempeño no recogería dicha información contextual, y por ende el vínculo entre la campaña pedagógica y la reducción de la mortalidad infantil sería falso. Algunos diseños experimentales, como los ensayos controlados aleatorios, pueden superar los dilemas de imputación reduciendo los errores en la medición. Sin embargo, por desgracia suelen ser muy costosos en tiempo, recursos humanos y económicos como para ser viables para muchas intervenciones de desarrollo.

3.3. Múltiples impulsores del cambio

Aunque el dilema de imputación de los cambios parece indicar una dualidad disyuntiva («uno u otro») respecto a los resultados del desarrollo, la realidad es que en un sistema complejo se están produciendo al mismo tiempo muchos procesos y cadenas causales encaminados al cambio. Dado que los programas de desarrollo tienen lugar en medio de una infinidad de actividades políticas, económicas, culturales y ambientales, a menudo es muy complicado medir los efectos de una intervención en particular. En el ejemplo anterior, más que decidir si la única causa de la disminución de la mortalidad infantil es el programa pedagógico o las mejoras en las infraestructuras, hay que comprender que ambas

intervenciones (así como otros muchos cambios paralelos en el sistema, como la mejora del acceso a la salud, mejor atención prenatal, acceso más generalizado a la información gracias a la mejora del acceso a internet, etc.) han contribuido a cualquier disminución que se observe en la tasa de mortalidad infantil. Es probable que un programa tradicional de seguimiento del desempeño no recogiese la contribución de los múltiples factores contextuales.

3.4. Cambios no perceptibles o no lineales

Mientras que los tres primeros ángulos muertos se referían a la falta de medición de ciertos resultados observables, este último se refiere a resultados que son extremadamente difíciles o imposibles de medir. El marco lógico y las mediciones basadas en indicadores incluidas en el seguimiento tradicional del desempeño se fundamentan en un enfoque metodológico positivista o empirista que recopila datos de resultados observables empíricamente. Sin embargo, muchos objetivos de desarrollo requieren (o acarrear involuntariamente) cambios en los sistemas de creencias, las actitudes, las prácticas culturales y las relaciones sociales, que son fenómenos subjetivos y, por consiguiente, no se ciñen a las mediciones empíricas positivistas. En el ejemplo anterior, la lógica del análisis causal se basa en que la educación conduce a un cambio en la percepción y las creencias sobre el valor nutritivo y la aceptación cultural de ciertas prácticas específicas de alimentación de los bebés. Pero tales variaciones de la percepción pueden ser difíciles de observar. Los cambios de comportamiento en lo relativo a dichas prácticas pueden ser un puente hacia cambios en creencias y percepciones, pero estos también pueden deberse, alternativamente, a una infinidad de factores que intervienen, como programas de incentivos o necesidades del hogar que estimulan la participación sin modificar las normas y valores subyacentes. Por tanto, ese puente puede servir para cumplir los requisitos del seguimiento basado en indicadores, pero no proporcionará evidencias reales del fenómeno en cuestión.

Muchos objetivos de desarrollo requieren cambios en los sistemas de creencias, las actitudes, las prácticas culturales y las relaciones sociales, que son fenómenos subjetivos y, por consiguiente, no se ciñen a las mediciones empíricas positivistas.

Por otra parte (y en ciertos casos, por añadiduras), suele haber una demora entre la ejecución del proyecto y la expresión del cambio en un sistema. Se conoce como la función del cambio no lineal. En el ejemplo anterior, la modificación de las prácticas culturales y las creencias puede cambiar muy lentamente y podría requerir la existencia de cierta masa crítica para alcanzar el umbral en el que se produciría el cambio. Esto suele tomar mucho más tiempo que el plazo típico de una subvención o del ciclo de un proyecto. Por ejemplo, un programa pedagógico puede comenzar el cambio con unas pocas participantes. Con el tiempo, más personas pueden adoptar esas mismas prácticas al ver que están funcionando en otras familias. No obstante, la cultura en general seguirá manteniendo sus antiguas creencias y prácticas hasta que un número suficiente de personas adopte el nuevo conjunto de valores. Y para cuando eso ocurra, la subvención o el proyecto que iniciaron el cambio habrán terminado o sido cancelados. Tanto

en este caso de demora en la expresión del cambio como en el anterior de cambios difíciles de observar, el seguimiento tradicional del desempeño no recogerá tales cambios.

Superar las insuficiencias del seguimiento, evaluación y aprendizaje tradicionales

Dado que el paradigma de desarrollo humano ha ido variando cada vez más hacia una inversión mayor en innovación social y agendas centradas en el ecosistema del desarrollo, los ángulos muertos y las insuficiencias mencionadas limitan la utilidad de un enfoque del seguimiento, evaluación y aprendizaje basado meramente en el desempeño. Los financiadores tradicionales, como las fundaciones, así como los donantes bilaterales, se han centrado en el diseño de herramientas y métodos para mejorar la eficacia de los esfuerzos de recogida de datos a lo largo del ciclo de vida del programa, para proporcionar información más completa, precisa y oportuna con el fin de diseñar estrategias de intervención más adecuadas, evaluar mejor la eficacia de los programas y gestionar de manera más receptiva. Entre las series de herramientas y métodos que se han elaborado, hay algunas dirigidas al seguimiento del contexto y otras al seguimiento complementario.

Según USAID, el «seguimiento del contexto» es la recopilación sistemática de información sobre las condiciones y los factores exógenos que influyen en la ejecución de una estrategia, de proyectos y de actividades¹⁰. Las herramientas dedicadas a este tipo de seguimiento tratan de solucionar los ángulos muertos de la *imputación* y los *múltiples impulsores* al permitir que los implementadores tengan conocimiento de la situación de las fuerzas exógenas opuestas, compensatorias y complementarias que influyen en el ecosistema del desarrollo, permitiéndoles por tanto prever las posibles perturbaciones y adaptar las estrategias de implementación para responder a las mismas.

El «seguimiento complementario»¹¹, por otra parte, incluye una serie de herramientas y estrategias para abordar los ángulos muertos de los *resultados no anticipados ni cuantificados* y los *cambios no lineales o no perceptibles* por el seguimiento y evaluación tradicional. El objetivo del seguimiento complementario es ampliar los parámetros basados en indicadores con tipos de datos adicionales y alternativos para cubrir las lagunas de conocimientos e información, así como organizar y dotar de personal de otra manera los métodos y procedimientos de recogida de datos con el fin de tener en cuenta las dinámicas no lineales de un sistema.

Dada la amplísima gama de nuevas herramientas, metodologías y prácticas que se han diseñado para superar los ángulos muertos del seguimiento, evaluación y aprendizaje tradicionales, una revisión exhaustiva de los mismos escapa al alcance de este artículo. No obstante, otras organizaciones han llevado a cabo recientemente iniciativas que han mostrado que hay una gran variedad de métodos, conjuntos de herramientas y buenas prácticas disponibles al público. Por ejemplo, un consorcio de académicos y profesionales del desarrollo estadounidenses, varios países africanos y organizaciones de la sociedad civil llevaron a cabo lo que es quizás la valoración más reciente y exhaustiva de las herramientas de seguimiento con perspectiva compleja, y publicaron su valoración en 2016. En tal revisión se incluye esta tipología de herramientas (tabla siguiente) diseñadas para permitir el seguimiento, evaluación y aprendizaje en intervenciones de desarrollo en sistemas complejos.



10. USAID ha desarrollado herramientas y modelos para el seguimiento con perspectiva compleja. La investigación subyacente al desarrollo de su enfoque se puede consultar en: *Complexity-Aware Monitoring: Additional help for ADS Chapter 201. ADS Reference* 201SAD (2016), pág. 1. Disponible en línea en: <https://www.usaid.gov/ads/policy/200/201sad>.

11. Ibíd.

Tipología de herramientas

Tipología de herramientas de seguimiento, evaluación y aprendizaje con perspectiva compleja incluida en la valoración SPACES MERL.

CATEGORÍA	MÉTODOS DE VISUALIZACIÓN (MAPEO)	MÉTODOS DE VISUALIZACIÓN (MODELIZACIÓN)	ENFOQUES DESCRIPTIVOS	ENFOQUES BASADOS EN INDICADORES
Ejemplos de herramientas y enfoques	» Análisis de redes sociales » Sistemigrama » Encuesta sistémica participativa	» Prospectiva internacional » Diagrama de circuitos causales » HERMES » RHEA » JANUS » TreeAge	» Cambio más significativo » Recolección de resultados » Planificación de escenarios » Análisis de sistemas de innovación » Facilitadores y barreras para los sistemas de innovación	» Paquete de herramientas » Seguimiento de la trayectoria dinámica del proyecto » Proceso de seguimiento de impactos » Indicadores centinela » Enfoques de mapeo de resultados

*Las herramientas y enfoques representados por el equipo de SPACES MERL señalados en negrita.
Extraído de Lee *et al.* (2016, pág. 8).

La tipología de SPACES MERL agrupa las herramientas o familias de herramientas en categorías funcionales y valora cada una de ellas en función de su utilidad analítica básica. El informe que lo acompaña hace una valoración de cada herramienta en función de los datos que exige, sus puntos fuertes y débiles generales, los recursos necesarios, su disponibilidad y facilidad de uso, y proporciona material de referencia sobre estudios de casos que han empleado la herramienta o familia de herramientas en cuestión. La tipología de la tabla anterior destaca las herramientas específicas que el consorcio SPACES MERL emplea en un trabajo académico y práctico en curso, pero también incluye otras herramientas y familias de herramientas por objetividad y con ánimo de comparar.

Las herramientas y metodologías recogidas en estos enfoques del seguimiento, evaluación y aprendizaje engloban desde los métodos cualitativos y descriptivos hasta técnicas de análisis forense retrospectivo, así como otras que aprovechan la distribución colaborativa del poder, la participación de distintas partes interesadas, la escucha comunitaria y la nueva revolución de datos y redes sociales para reunir datos cualitativos y cuantitativos casi a tiempo real. La lógica subyacente es incluir datos nuevos y diferentes en el seguimiento del desarrollo para triangular múltiples tipos de datos recogidos por muchos canales distintos. Cada vez está más aceptada la idea de que el cambio en un sistema es producto tanto de factores endógenos (impulsados por un programa) como exógenos (impulsados por el propio sistema). Por consiguiente, para poder valorar cómo se produce un cambio en el sistema, es importante tener en cuenta ambos tipos de factores y diseñar programas que sean al mismo tiempo adaptativos y resilientes. Esto supone que las iniciativas de desarrollo que se enmarquen en el nuevo paradigma deben diseñarse para ser implementadas en sistemas complejos y deben incluir estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje que les permitan comprender cómo están influyendo en las dinámicas del ecosistema del desarrollo y viceversa.

Buenas prácticas y recomendaciones para la evaluación de las plataformas de innovación

12. Véase, por ejemplo, Espiau (2018), Mataix (2018), Engle y Slade (2018), y Bason (2018).

13. Véase USAID (2016).

Como ya se ha dicho, cada vez más donantes, gobiernos y comunidades beneficiarias buscan invertir en plataformas de innovación social. Estudios recientes articulan los rasgos fundamentales de dichas plataformas¹² y exponen argumentos convincentes sobre la idoneidad de las plataformas de innovación social para usar enfoques nuevos, sugerentes e inspiradores con los cuales encarar dilemas sociales como la pobreza, el urbanismo, la inclusión social, la participación de las mujeres y los jóvenes en los espacios sociales, económicos y políticos, y otros temas. Los rasgos fundamentales de dichas plataformas de innovación incluyen la escucha comunitaria para definir los problemas y los potenciales puntos de intervención; la creación colectiva de estrategias de intervención por distintos actores implicados en diferentes ámbitos del sistema y el aprovechamiento de información única sobre el sistema; múltiples intervenciones paralelas que generen ondas de transformación que resuenan y se amplifican en todo el sistema, y un nuevo papel de los donantes como partes implicadas activas en el sistema, en lugar de ser meramente colaboradores pasivos. Mientras que los sistemas complejos son por naturaleza imprevisibles y están sujetos a perturbaciones endógenas y exógenas en todos los niveles, las plataformas de innovación social permiten la conexión entre intervenciones que se basan en las dinámicas del sistema y, al mismo tiempo, son receptivas a estas.

Puesto que los ecosistemas del desarrollo son imprevisibles, el reto de las plataformas de innovación social es diseñar plataformas de seguimiento, evaluación y aprendizaje capaces de recopilar e integrar distintos tipos de datos de muchas fuentes diferentes y en distintas escalas temporales para permitir que una gama de intervenciones responda con agilidad y acierto a los cambios producidos por una intervención o por factores exógenos. En su presentación del seguimiento con perspectiva compleja, USAID¹³ describe tres conjuntos de buenas prácticas que permiten una implementación más eficaz de los programas de desarrollo en entornos complejos:

1. **La primera buena práctica** es intuitiva, a saber: diseñar estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje que tengan en cuenta los ángulos muertos descritos anteriormente. En otras palabras, una buena práctica para la evaluación con perspectiva compleja incluirá varios métodos distintos de recogida y análisis de datos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Para empezar, un diseño del proyecto que se base en múltiples tipos de información sobre el sistema y las partes implicadas y que incluya diversas estrategias de recogida y análisis de datos a lo largo de la ejecución y en el momento de la evaluación final. Es muy importante que dichos esfuerzos de recogida y análisis de datos estén orientados a triangular las fuentes de datos para ampliar la comprensión de las dinámicas del sistema por parte de los equipos de implementación con el fin de entender mejor cómo se producen los cambios en el sistema.
2. **La segunda buena práctica** recomendada implica que el seguimiento, evaluación y aprendizaje se sincronice con el ritmo (o ritmos) del cambio en el contexto de desarrollo. Ya hemos comentado más arriba cómo, en las dinámicas no lineales, durante la implementación pueden producirse demoras entre la acción y la manifestación del cambio. Dichas demoras pueden derivarse de dinámicas del contexto operativo existentes o emergentes. El índice de cambio fluctuará a lo largo del ciclo de vida de un programa y, si la

gestión es receptiva, adaptará sus labores de seguimiento (de desempeño, de contexto y complementario) para conservar recursos y utilizarlos con eficacia. Al equipo implementador le llevará cierto tiempo refinar su capacidad de percibir las variaciones en la necesidad o disponibilidad de ciertas informaciones relevantes, especialmente en programas diseñados en el marco de una plataforma de innovación social. No obstante, se trata de una competencia crucial que los programas deberían desarrollar para ser receptivos a las dinámicas endógenas y exógenas del ecosistema.

3. Por último, **la tercera buena práctica recomendada** para una intervención con perspectiva compleja es crear estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje que aporten información a los programas sobre las interrelaciones entre los actores y los factores del ecosistema del desarrollo, que proporcionen una percepción clara y completa de los puntos de vista de cada actor respecto a la intervención, a las interrelaciones y los cambios que se están produciendo en el sistema y, finalmente, que tengan presentes los límites del sistema para dirigir energías y recursos a factores y dinámicas relevantes. En lo referente a las interrelaciones, ya hemos comentado que las dinámicas de un sistema se producen por la interacción de actores y factores políticos, económicos, físicos y sociales. Cualquier cambio en el sistema modificará dichas relaciones y las dinámicas que generan. Por consiguiente, es fundamental comprender cómo cambian y evolucionan con el tiempo tales relaciones. Es importante tener en cuenta que, a medida que dichas relaciones evolucionan, los puntos de vista de cada actor sobre sí mismo y sobre los demás se modificarán en función de los cambios en visibilidad, financiación, poder y prestigio de cada actor en el ecosistema. Comprender cómo percibe dichos cambios cada actor es esencial para evitar la marginación, la privación de derechos y otros efectos negativos y potencialmente perjudiciales. Se trata de un aspecto fundamental para mantener una buena cooperación y unas relaciones de trabajo constructivas entre las partes implicadas.

Por último, los límites del ecosistema del desarrollo deben ser explícitos para que tanto los factores como los actores del sistema sean identificables. Aunque dichos límites puedan cambiar y evolucionar con el tiempo, saber dónde se encuentran ayudará a centrar las labores de seguimiento, evaluación y aprendizaje de la intervención para refinarla con la información pertinente.



El ecosistema del desarrollo

Para intervenciones cuyo objetivo sea catalizar la innovación social, es de suma importancia emplear a lo largo de todo el ciclo de vida del programa un enfoque del seguimiento, evaluación y aprendizaje con perspectiva compleja. El objetivo de dicho enfoque debería ser **recoger y analizar información en varias escalas de cambio dentro del ecosistema del desarrollo, incluyendo las siguientes:**

- ┃ ¿Quiénes son las **partes interesadas en el sistema** y cómo definen los distintos retos de desarrollo social relevantes para ellas?
- ┃ ¿Qué **intervenciones** se han diseñado conjuntamente y a cuáles de esos retos identificados tratan de responder?
- ┃ ¿Qué **condiciones de partida** del ecosistema son relevantes para los retos identificados en cuanto a las características individuales de cada parte interesada (incluyendo los implementadores y los financiadores)?
 - ¿Cuáles son los factores medioambientales y económicos?
 - ¿Cuáles son las interrelaciones iniciales entre las partes interesadas y los factores? ¿Cómo las percibe cada una de las partes interesadas?
 - ¿Qué aspectos ajenos al ecosistema del desarrollo podrían afectar a las intervenciones o resultar afectados por ellas?
- ┃ ¿Cómo están cambiando las **relaciones y estructuras** con el paso del tiempo como resultado de perturbaciones endógenas y exógenas? ¿Qué cambios no previstos ni observados se están produciendo?
- ┃ A nivel macro, ¿**qué se puede aprender** de los cambios en todas las intervenciones/programas? ¿Se puede extraer alguna metalección sobre la forma en que se produce el cambio en los ecosistemas del desarrollo?

Un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje receptivo ante dicha información y necesidades analíticas precisará incluir varias técnicas distintas de seguimiento del desempeño (incluida la evaluación evolutiva), completadas con estrategias y métodos más sofisticados para superar los ángulos muertos descritos más arriba. Sin embargo, si nos replanteamos el papel del seguimiento y la evaluación como una cuestión fundamental para poder realizar una gestión de programas receptiva y en tiempo real, y si nos replanteamos igualmente el papel de los implementadores, financiadores y beneficiarios, así como el de todas las partes interesadas con acceso a distintos tipos de información y responsabilidad sobre la misma, entonces la tarea de seguimiento y evaluación puede pasar de ser una responsabilidad onerosa a una estrategia de gestión de programas esencial y con gran valor añadido.

JOSHUA FISHER es director e investigador asociado en The Earth Institute, en la Columbia University. Es doctor por la George Mason University, donde estudió las correlaciones ecológicas del conflicto. Está especializado en la concepción de métodos de seguimiento, evaluación y aprendizaje para el desarrollo económico, la gestión de la industria extractiva y la conservación de la biodiversidad. Ha trabajado en múltiples países de Latinoamérica, el África subsahariana y el Sudeste Asiático y posee una amplia experiencia en métodos participativos y cuantitativos.

SOBRE EL AUTOR



CAPÍTULO 7

El papel de las organizaciones financiadoras: financiación e impulso de plataformas para los ODS

CARLOS MATAIX, Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano, UPM

Introducción

En un tiempo caracterizado por la aceleración de los cambios y por la incertidumbre con respecto al futuro que nos aguarda, la aprobación y la aplicación de la Agenda 2030 y sus diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituye el proceso cívico más amplio y esperanzador de nuestra era. Amplio porque su adopción se está extendiendo entre gobiernos, administraciones, empresas, organizaciones sociales y ciudadanos de todo el mundo. Esperanzador porque los ODS están demostrando su capacidad para convertirse en un lenguaje común para la interpretación colectiva de los grandes desafíos del planeta y en un relato positivo sobre la gran capacidad transformadora de nuestra actual generación.

Es evidente que el logro de los ODS requiere, además de voluntad y creatividad, movilizar recursos financieros a gran escala y asignarlos cuidadosamente para promover y sostener verdaderos cambios sistémicos. La preocupación por la financiación de la Agenda ya se puso de manifiesto en 2015 en la Conferencia de Adís Abeba¹, meses antes de que los ODS fueran ratificados por 193 países, y ha continuado después con la creación de los grupos de trabajo creados por el Secretario General de la ONU para este fin. Todo ello coincide con un contexto poco favorable, en el que el único mecanismo redistributivo global, la Ayuda Oficial al Desarrollo, está en recesión.

1. Cumbre de financiación para la Agenda 2030, (Adís Abeba, Etiopía, 13 al 16 julio 2015) aprobado por RES AG 69/313 del 27 de julio de 2015.

La Agenda 2030 contiene desafíos que no pueden ser abordados exclusivamente con inyecciones adicionales de capital, aunque este sea imprescindible. Requiere, además, hacer las cosas de otro modo, y generalizar nuevas formas de colaboración que refuercen una verdadera alianza mundial para el desarrollo sostenible, tal como recoge el ODS 17.

1. Las organizaciones financiadoras y la Agenda 2030

En el actual sistema socioeconómico existe una gran variedad de organizaciones que tienen capacidad para asignar recursos económicos a la búsqueda de nuevas soluciones a problemas sociales y ambientales significativos, como los que aborda la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La mayor parte de dichas organizaciones pertenece a una de estas categorías: 1) administraciones públicas que financian el desarrollo local o territorial, tanto en ciudades como en el medio rural; 2) agencias y organismos de desarrollo y cooperación nacionales y multilaterales; 3) organizaciones públicas o público-privadas que financian programas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo; 4) fundaciones privadas filantrópicas; 5) fundaciones empresariales y programas de transferencia de recursos vinculados a programas de responsabilidad social empresarial (RSE); 6) ONG con capacidad para desarrollar programas propios de financiación; 7) inversores y fondos de inversión sociales (conocidos también como «inversores de impacto»).

A todas ellas nos referiremos como organizaciones financiadoras (OF) aunque, como veremos, esta denominación no quiere decir que no puedan realizar otras funciones complementarias a la financiación, como de hecho sucede en la mayoría de los casos.

Un creciente número de OF está incorporando explícitamente los ODS en sus estrategias, tratando de sintonizar las iniciativas que financian con la Agenda 2030. Aunque en una primera aproximación esto no signifique más que un nuevo «etiquetado» de su cartera de actividades, las OF son conscientes de que alinearse estratégicamente con la «gran transformación»² conlleva asumir la gestión de un profundo cambio organizativo y de enfoque. La orientación específica de dicho cambio dependerá de opciones que deberá tomar cada OF por sí misma, pero el cambio de contexto afecta a todas ellas, lo cual les invita a participar en una reflexión amplia y sectorial que ya se ha iniciado.

Este capítulo pretende aportar elementos para dicha reflexión, prestando especial atención a la voluntad de muchas OF de multiplicar el impacto de los recursos que asignan, mediante nuevos esquemas de relación con sus grupos de interés y, en particular, con las organizaciones a las que confían sus recursos.

Lo que aquí se propone no está fundamentado en un trabajo sistemático de recolección de datos, sino que es fruto de experiencias propias de los autores, de su relación con responsables de numerosas OF y de la consideración de artículos y trabajos recientes sobre la materia.

2. Hacia un cambio de enfoque en la financiación de iniciativas ODS

Se ha dicho y escrito mucho sobre los «desafíos» de la Agenda 2030, sobre su carácter multinivel y multisectorial y sobre su universalidad. En este marco general, ambicioso y comprehensivo, las OF se están preguntando a qué ODS y a qué metas dedicar sus esfuerzos o, dicho de otro modo, en qué tipos de problemas de sostenibilidad pueden incidir positivamente. La mayoría de las OF, además, expresa un anhelo de innovación, es decir, de promover la búsqueda de soluciones inéditas que sean más eficientes que las que hoy se conocen y que, además, puedan propagarse y «escalar».

Los objetivos y las metas de la Agenda 2030 se establecen para abordar tipos de problemas caracterizados por su carácter complejo o «enmarañado»³, que exigen que se dedique en recursos financieros y tecnológicos, pero que requieren también una respuesta innovadora. Por ejemplo, no será posible alcanzar el acceso universal a la energía en el año 2030, tal como propone el ODS 7, si se sigue poniendo el énfasis en las soluciones convencionales, que consisten en extender las líneas eléctricas para llegar a cada vivienda desde las grandes centrales de producción. Hacerlo así resulta extremadamente caro y lento⁴. La buena noticia es que hoy disponemos de tecnologías cada vez más asequibles y eficientes, que permiten la electrificación mediante sistemas aislados de energías renovables. Su aplicación en regiones pobres y remotas requiere nuevos modelos de provisión de servicio, que solo pueden ser viables y ampliables con la colaboración de una gran variedad de actores. En Latinoamérica, por ejemplo, pueden observarse hoy iniciativas sostenibles para dar acceso a energía a poblaciones aisladas que incorporan a la población en el diseño y la gestión de nuevas soluciones adaptadas al contexto local⁵.

Una característica que ayuda a comprender estos problemas «enmarañados» es que solo en retrospectiva se es consciente de que se han resuelto o se han mitigado sus efectos. Es decir, no hay un hito en el que se reciba una señal clara de que el problema ha desaparecido. Esto da una idea de su carácter evolutivo. La solución no se puede «entregar», sino que se avanza hacia ella mediante la iteración, actuando simultáneamente en múltiples líneas de acción, que van haciendo evolucionar el problema y el contexto en el que este se inscribe, hasta llegar a un estado suficientemente satisfactorio. Con todo, a pesar de su persistencia y dificultad (o imposibilidad) de resolución, si no se abordan a tiempo, se complican y se hacen crónicos.

Todo ello conduce a una consecuencia que podría asumirse con categoría de principio por parte de las OF: abordar problemas «enmarañados» de sostenibilidad (llamémosles a partir de aquí «problemas ODS») implica abandonar la dualidad «problema-solución» en la que se basa la racionalidad de los programas y proyectos que apoyan la mayor parte de las OF.

3. Churchman, C.: «Wicked Problems», *Management Science*, 4/14: (1967), B141-142.

4. Mataix; Eisman (2018).

5. itdUPM, FOMIN (2015).

La solución no se puede «entregar», sino que se avanza hacia ella mediante la iteración, actuando simultáneamente en múltiples líneas de acción, que van haciendo evolucionar el problema y el contexto en el que este se inscribe, hasta llegar a un estado suficientemente satisfactorio.

Esta racionalidad, a la que simplifícadamente podemos llamar «enfoque tradicional» y que tiene una expresión muy representativa en el llamado Enfoque del Marco Lógico (EML) —de uso generalizado en el mundo de la cooperación para el desarrollo— es adecuada para problemas «ordenados» o «estructurados» y, de hecho, puede considerarse un buen método para abordarlos.

6. Davies, A. (2016). The Guardian UK. Obtenido de Social Enterprise blog: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/dec/16/scaling-up-growth-social-enterprise>

En el enfoque tradicional subyacen dos hipótesis que, cuando se aplican a problemas ODS, se convierten en dos limitaciones fundamentales que lo invalidan. En primer lugar, se presupone que es posible aislar el problema hasta establecer relaciones causales lógicas entre el propio problema y una potencial solución que se puede concebir de antemano. En segundo lugar, se acepta la hipótesis de linealidad en la propagación y expansión de las soluciones cuando estas demuestran su éxito.

La primera hipótesis provoca la «sobresimplificación» de los problemas, lo cual lleva a aceptar, implantar y persistir en soluciones precipitadas, que se diseñan «de una vez y desde un despacho», poco fundamentadas y a menudo influidas por patrones y modas que se imponen entre las OF.

La segunda hipótesis es herencia de modelos industriales propios de los mercados de consumo y se puede resumir así: en la medida en que un proyecto da lugar a una buena solución, esta será adoptada masivamente por los usuarios que se benefician de ella, sean estas instituciones o personas.

Pero en la realidad las cosas no funcionan de este modo, y las resistencias a la adopción de nuevas soluciones, por muy buenas que estas sean técnicamente, no deben subestimarse nunca. Esto explica la frustración de muchas OF con respecto a la tan deseada «escalabilidad». Los proyectos no logran escalar, a pesar de la insistencia en la puesta en marcha de «proyectos piloto» o demostradores, inspirada en los enfoques de innovación tecnológica.

El concepto de escalado tiene su origen en la producción de manufacturas, en la cual el objetivo es alcanzar economías de escala, distribuyendo los costes fijos en mayores cantidades de producción⁶. Este concepto no puede ser aplicado directamente al ámbito social, ya que los resultados de los procesos sociales no son productos estandarizados.

Hay que señalar que la crítica a las limitaciones del enfoque tradicional no es nueva y ha sido objeto de estudio y análisis teórico desde campos como la teoría de sistemas o la teoría de la complejidad, por ejemplo.

Sin embargo, las resistencias al cambio y la pervivencia de normas, procesos y prácticas que hacen difícil trabajar en esquemas menos rígidos y aceptar mayores niveles de riesgo e incertidumbre han hecho que prevalezca el enfoque tradicional hasta hoy.

Pero, sobre todo, muchas OF siguen esperando a que «se les sirva» un menú de nuevos métodos que sustituyan al EML o a otros métodos similares. Muy probablemente, eso no va a suceder, porque lo que hay que cambiar no son solo los procesos de valoración de proyectos y de asignación de recursos. Para abordar problemas ODS tiene que cambiar, sobre todo, la posición, los indicadores y las funciones que ocupan las OF en su relación con otros actores. Algunas organizaciones pioneras ya están empezando a experimentar el cambio.

3. Organizaciones financiadoras pioneras

Desde el Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano de la UPM (itdUPM) tenemos la oportunidad de trabajar con una amplia representación de OF, públicas y privadas, que persiguen aumentar su impacto en problemas ODS mediante la innovación. Y para ello están asumiendo riesgos y desarrollando programas que suponen cambios importantes con respecto a los modos de actuar precedentes.

Podemos citar a fundaciones privadas, como la **Fundación Bancaria "la Caixa"**, que está liderando el trabajo en plataforma y que inspira esta publicación; a organizaciones multilaterales, como el **PNUD**, que está impulsando un programa de laboratorios multiactor para la innovación en el sector público; a agencias de desarrollo, como la AECID, que ha desarrollado una plataforma con múltiples actores para la innovación en acción humanitaria: la **Alianza Shire**; a universidades, como la **UPM**, que ha reorientado su tradicional convocatoria de proyectos de desarrollo hacia la constitución de plataformas interdisciplinares; a grandes empresas, como Iberdrola, que a través de programas como Electricidad para Todos están financiando y potenciando su contribución a los ODS apoyándose en colaboraciones estratégicas con proveedores, universidades y otros grupos de interés; o a administraciones locales, como el Ayuntamiento de Madrid, con quien el itdUPM está lanzando un laboratorio vivo para crear, con múltiples actores, una plataforma amplia de innovaciones que contribuyan a la mejora de la calidad del aire de la ciudad. La propia Unión Europea, a través del **Climate-Kic**, una de las comunidades de conocimiento vinculadas al European Institute of Innovation and Technology, actualmente está redefiniendo su estrategia para pasar de un enfoque de financiador tradicional a convertirse en una organización vertebradora de múltiples instituciones académicas y empresariales (*backbone organization*) para provocar cambios sistémicos y acelerados hacia la mitigación y adaptación al cambio climático.

En todas estas experiencias observamos elementos similares que responden a un impulso estratégico de cambio de enfoque. Veamos algunos de dichos elementos.

En su anclaje organizativo, los programas antes mencionados operan como un «segundo sistema operativo» compatible con el sistema operativo convencional que sigue funcionando en la propia OF. De este modo reducen el riesgo de que el programa se perciba internamente como una amenaza al statu quo, y se neutralizan temporalmente las resistencias organizativas y culturales más importantes. De hecho, muchos de los trabajadores implicados en los programas citados se mueven a caballo entre los dos sistemas operativos.

En cuanto a su liderazgo, todos los programas cuentan con una coalición rectora de personas con posiciones de responsabilidad en diferentes ámbitos de la organización, que logran «licencia institucional» para experimentar y asumir riesgos. A menudo tienen que idear formas creativas de bordear normas, procedimientos y hábitos instalados en la organización, para hacer viables sus programas en la práctica.

Alianza Shire

En la **Alianza Shire** para el suministro de energía y alumbrado en campos de refugiados, los representantes de las organizaciones participantes que forman su coalición rectora (empresas, agencias, universidades) expresan la diferencia de enfoque de trabajo en la Alianza, con relación al enfoque habitual en sus organizaciones de origen.

Por ejemplo, el énfasis en la búsqueda de consenso, el protagonismo de los procesos de participación y cocreación o la complejidad de los acuerdos formales son elementos que caracterizan el trabajo en la Alianza.



Todas las experiencias citadas anteriormente prestan atención especial al contexto organizativo y a los procesos de relación con los actores implicados. Los procedimientos de trabajo y de comunicación, el lenguaje y las narrativas utilizadas, incluso la preparación de los espacios físicos en los que se desarrollan las actividades presenciales del programa se cuidan especialmente. Estos aspectos se consideran fundamentales para crear un entorno seguro y creativo en el que se pueda deliberar con mayor simetría, incluyendo a participantes con niveles de información y poder muy diferentes y otorgando una especial importancia a la escucha y a la conversación que el programa genera en cada momento.

Laboratorio vivo

En el **laboratorio vivo (Living LAB)** impulsado por el Ayuntamiento y el itdUPM y vinculado al plan de calidad de aire de la ciudad de Madrid (Plan A), participan organizaciones de ámbitos muy diferentes (investigación, empresas, asociaciones de estudiantes, etc.).

Una de las líneas de acción del laboratorio está dedicada al impulso de soluciones basadas en la naturaleza y se desarrolla en el espacio cultural Matadero Madrid. Ello ha permitido integrar a un grupo de creadores y artistas en la definición de prototipos, que se diseñan junto a investigadores, empresas del sector y gestores y usuarios del propio espacio cultural.

En todos los casos observados, las OF son conscientes de la importancia de la acción colectiva y la diversidad y, por tanto, de la necesidad de que el programa integre en su diagnóstico y diseño, no solo en su ejecución, a todas las partes implicadas. Saben que el conocimiento aplicable a la solución de un problema ODS típicamente no proviene de una sola disciplina ni de un único actor. Por el contrario, requiere creatividad y la puesta a disposición de conocimiento proveniente de varias disciplinas en interacción (pluri e interdisciplinar), así como de conocimiento proveniente de actores locales conocedores de la problemática específica y de su entorno (transdisciplinar).

En definitiva, las OF pioneras pretenden construir sistemas de relaciones duraderos, que superen el horizonte temporal de los proyectos, y a ello dedican dosis importantes de energía institucional y financiera.

Dicho de otro modo: invierten no solo en proyectos individuales, sino en ecosistemas capaces de generar y desarrollar iniciativas diversas e interconectadas a lo largo del tiempo. De esta manera las OF pioneras están articulando verdaderas redes interorganizativas y son conscientes de que los enlaces y el contexto en el que estas se desarrollan son tan importantes como los propios nodos.

4. Plataformas ODS

Es importante atender a cómo las OF están bautizando estos programas pioneros.

Encontramos en todos los casos una cierta similitud identitaria en cuanto a su carácter articulador y experimentador, así como a su vocación multiactor. En sus propias descripciones aparecen términos como «ecosistema», «cluster», «alianza», «lab», «vertebrador (*backbone*)» o «plataforma».

Ninguno de estos términos es del todo satisfactorio. Es posible que acabe por imponerse uno, o que convivan y evolucionen varios de ellos al compás de las modas. En este capítulo vamos a usar el término «plataforma». Es cierto que la noción de plataforma en ocasiones resulta equívoca, especialmente entre profesionales con formación técnica, porque los lleva al mundo de las tecnologías. Pero, a cambio, puede servir para establecer un paralelismo que ayude a adoptar elementos interesantes de las propias plataformas tecnológicas.

Para reducir la confusión es conveniente dotar al término de algunos «apellidos». Utilizaremos la noción más general de «enfoque de plataforma (EP)» para referirnos a las prácticas y métodos que están desarrollándose para implantar el nuevo enfoque. Y usaremos el concepto de plataformas ODS a las iniciativas que siguen este enfoque para abordar problemas ODS.

Nos encontramos de lleno en el ámbito del ODS 17 de la Agenda, que prescribe la necesidad de fórmulas organizativas y medios de implementación innovadores.

«El desarrollo y la aplicación de enfoques innovadores a desafíos complejos trasciende la creación de políticas, empresas sociales o programas nuevos. En un nivel más fundamental, implica ahondar en las relaciones entre Gobierno, economía, el sector empresarial, la sociedad civil, el mundo académico, los medios de comunicación y la ciudadanía. De este modo, todos debemos considerarnos parte de los esfuerzos locales y mundiales para el avance de la condición humana, tal como se expresa, por ejemplo, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, cuyo objetivo último es “crear alianzas para alcanzar los objetivos”⁷».

Jayne Engle

Conviene puntualizar que las plataformas ODS presentan algunas características en común con las iniciativas de «impacto colectivo», aunque en otras difieren. En estas últimas, un conjunto extenso de actores, profesionales y financiadores identifica un problema social o ecológico de amplio espectro y acuerda afrontarlo mediante actuaciones coordinadas a lo largo de varios años. Para ello, crean un equipo de profesionales dedicado, definen procesos estructurados para converger en una agenda común de objetivos y establecen sistemas de medición compartida, comunicación continua y apoyo mutuo. La idea subyacente radica en que es más probable promover cambios a gran escala con acciones coordinadas intersectorialmente que con la actuación individual aislada de las organizaciones⁸.

Por su parte y complementariamente a las anteriores características, las plataformas ODS nacen con una vocación de permanencia más allá de la resolución de un problema definido e innovan en diversos elementos del trabajo, tales como, los procesos de escucha, los de cocreación, la implicación interactiva de diferentes niveles (personas, organizaciones, administraciones públicas) o el desarrollo de nuevos sistemas de indicadores y evaluación.

5. Diez funciones clave de los financiadores en el impulso de plataformas ODS

La construcción de plataformas ODS es, por su propia naturaleza colaborativa, una creación colectiva que solo resulta posible cuando se logra la adhesión estratégica de organizaciones y personas que tienen capacidad para trabajar en esquemas abiertos, asumir riesgos e invertir esfuerzos con una proyección de impacto colectivo a largo plazo.

Sin embargo, en nuestra experiencia, todas las iniciativas referidas en el epígrafe anterior cuentan, al menos, con una OF impulsora, cuyo papel es insustituible,

7. Engle Jayne, (2018).

8. Kania, J. y Kramer, M.: *Collective Impact* (2011). Disponible en https://ssir.org/articles/entry/collective_impact.

sobre todo en las primeras etapas. Este papel se concreta desarrollando una o varias de las funciones que se explicarán a continuación y que se han sintetizado en diez puntos.

Antes de avanzar en su explicación es necesario señalar que es difícil que una OF pueda asumir al mismo tiempo todas las funciones utilizando recursos y capacidades propias. En ocasiones, para la incorporación de algunas funciones para las que la OF no cuenta con los recursos y la especialización adecuada, podrá apoyarse en organizaciones socias como, por ejemplo, universidades, centros de investigación e innovación, u organizaciones de consultoría social.

5.1. Selección de los integrantes de la plataforma

Una plataforma ODS necesita incorporar a las organizaciones que tienen influencia en el diagnóstico y tratamiento del problema, así como en la integración de las potenciales vías de solución que surjan de la propia plataforma. Es esta una condición necesaria (aunque no suficiente) para reducir las barreras a la adopción de las innovaciones y, por tanto, para lograr la posterior escalabilidad.

En consecuencia, una plataforma ODS no es una red conformada espontánea o aleatoriamente. La composición de sus integrantes es un aspecto crítico en el diseño y debe ser realizada cuidadosamente por sus impulsores. Dicho de otro modo: una plataforma ODS no funcionará como tal si no logra la implicación de los actores clave en el sistema en el que actúa.

Esto significa, en muchos casos, atraer a participantes no convencionales, que pueden aportar puntos de vista y conocimiento que no suele utilizarse como materia prima en un proceso habitual de diseño. Sin embargo, sabemos que muchas historias de éxito innovador se basaron en ideas que no surgieron dentro del perímetro de la organización promotora o de su sistema de referencia habitual.

Campus Comestible

La iniciativa **Campus Comestible** es un proyecto piloto desarrollado en 2018 en la Universidad Politécnica de Madrid para demostrar que en la oferta de los comedores del campus universitario se pueden incorporar alimentos sanos, producidos por agricultores locales, a un precio asequible. Uno de los principales factores que ha conducido al éxito del proyecto ha sido la incorporación de los gestores de la cafetería de la universidad en el proceso de diseño, participando en un grupo de trabajo con investigadores, representantes de redes de agricultores de proximidad y alumnos. Ello ha permitido superar barreras que, al inicio, se preveían complejas puesto que los pliegos de condiciones del servicio de la cafetería no contemplaban actividades que eran necesarias para poder integrar suministros de alimentos frescos de menor volumen y más frecuentes.

Luz en Casa

El programa **Luz en Casa** en Perú, impulsado por la Fundación Acciona.org ha logrado desarrollar un modelo de provisión sostenible del servicio. Las claves de su éxito, analizadas en el informe realizado por el itdUPM para el Banco Interamericano de Desarrollo, confirman que la capacidad del programa para actuar como intermediador entre los diferentes niveles de organización social fue clave. El programa se basó en el fortalecimiento de las capacidades de organización de las comunidades (que son claves en su gestión a través de comités locales de electrificación); al mismo tiempo fue capaz de influir en la regulación del país (logrando que se aprobara la tarifa fotovoltaica), y fue capaz de negociar como los mejores proveedores de tecnología en el mercado internacional.

En particular, cuando se trate de plataformas que abordan situaciones de pobreza, hay que tener en consideración que «no dejar a nadie atrás», como preconiza la Agenda 2030, exige que la plataforma sea capaz de albergar la participación de los grupos más vulnerables, cuyas ideas y perspectivas tienen que estar presentes en los procesos de interpretación colectiva y de cocreación.

Cuando se está pensando en que las experiencias exitosas de la plataforma pudieran ser difundibles y escalables, sería conveniente considerar desde el inicio la incorporación de actores relevantes correspondientes a los posibles nuevos contextos de aplicación. De este modo, participarían en los procesos de diagnóstico y cocreación, lo que enriquecería las vías de solución y facilitaría la adopción en los nuevos contextos (evitando el habitual síndrome de «no inventado aquí»).

En todos los casos, convendrá tener presente que las transformaciones sociales más profundas y exitosas se producen cuando interactúan los diferentes niveles de organización social (comunitario, organizaciones de pequeña, mediana y gran escala, así como autoridades locales y servicios públicos). Esta interacción podrá lograrse, sea incorporando a la plataforma actores de todos los niveles, sea desarrollando procesos apropiados de relación.

5.2. Atracción e invitación a las organizaciones

Pero ¿quién invita?, ¿quién tiene legitimidad y atractivo para ello? Actuar en una plataforma puede no ser confortable para una gran mayoría de organizaciones que están acostumbradas a operar en el enfoque tradicional. De hecho, el propio relato de las plataformas provoca a menudo desconfianza, por ser una noción demasiado abierta y carecer de reglas que doten inequívocamente a financiadores y financiados de un esquema estricto de división de funciones y de arbitraje en caso de conflicto.

Por eso conviene pensar en términos de las motivaciones o incentivos que las organizaciones promotoras de una plataforma tienen a su alcance para atraer a los socios adecuados. En este sentido, las OF manejan dos tipos de incentivos. Por un lado, los recursos financieros y, el otro lado, su propio prestigio y credibilidad, ya que son actores percibidos como principales por las organizaciones a las que tradicionalmente destinan su financiación.

Un uso inteligente de ambos incentivos puede ser condición necesaria para asegurar que la plataforma atraiga e incorpore, en su etapa de conformación, a las organizaciones necesarias para incorporar la diversidad de actores y de voces necesaria.

5.3. Facilitación de la plataforma

Una vez incorporados sus participantes, una plataforma ODS puede concebirse como un espacio organizativo de cocreación y aprendizaje colectivo.

La o las OF impulsoras de la plataforma tienen reservado un papel determinante en el diseño de las normas, prácticas y valores que conformarán dicho espacio. Pero, como veremos ahora, este no es un papel confortable para una gran mayoría de OF.

Tradicionalmente, los programas de innovación que financian las OF se diseñan con el objeto de impulsar la competición y atraer a las mejores organizaciones y a los mejores proyectos (*picking the champions*). Para lograrlo, diseñar el programa

significa establecer los procedimientos de competición y de asignación adecuados, es decir, diseñar las bases del premio o de la convocatoria.

Se trata un mecanismo que puede ser en ocasiones adecuado, especialmente cuando el programa busca al mejor suministrador de productos o servicios que se sabe que el mercado puede proveer y cuyas especificaciones son conocidas a priori.

Pero cuando se aplica al ámbito de la innovación para abordar problemas ODS, este mecanismo no suele funcionar bien. Pensemos que su éxito está condicionado por el cumplimiento de una hipótesis implícita: en algún lugar existen organizaciones y proyectos excepcionales, capaces de suministrar soluciones innovadoras y eficientes.

Se espera, en definitiva, que, mediante adecuados estímulos financieros, las OF atraigan a esos «campeones» a su ecosistema, para ser posteriormente mejorados y escalados gracias a los recursos invertidos. Es esta una racionalidad muy extendida, reforzada por la seducción que ejerce el mito del héroe emprendedor y las *start-up*, con toda la infraestructura floreciente de incubadoras, aceleradoras y *hubs*.

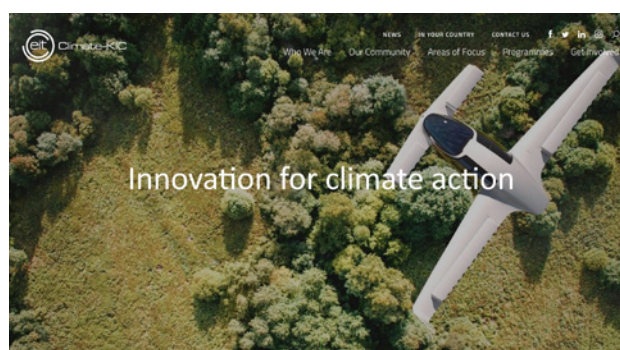
Observamos en algunos campos, como en el de la cooperación internacional, cómo las OF compiten para identificar y asignar recursos a aquellas organizaciones y proyectos a los que se supone una mayor capacidad innovadora. Como resultado, encontramos iniciativas y proyectos que adquieren cierto carácter icónico, que atraen a muchas OF y se saturan de recursos financieros, mientras que otros menos conocidos o con menor arrastre mediático quedan fuera del radar de los financiadores.

Las OF que están desarrollando plataformas ODS han comenzado a actuar de un modo diferente. Asumen que los problemas ODS son demasiado complejos como para quedar en manos de un solo actor o como para ser abordados mediante un único tipo de proyecto. Estas OF cambian su posición en el sistema de relaciones entre actores. De su posición tradicional como árbitros pasan a actuar como facilitadores, sosteniendo el espacio de relaciones, en el que se establece un nuevo tipo de diálogo y de interacción entre los participantes. No renuncian, como veremos en el siguiente apartado, a su responsabilidad en la asignación de los recursos, pero establecen las condiciones para que dicha asignación se realice en función de los avances y aprendizajes de la plataforma. De este modo el programa de financiación da lugar a un espacio seguro de aprendizaje e innovación colectiva, en el que las OF estimulan a los participantes a compartir y a discutir los avances de las iniciativas y proyectos en los que participan y a corregir o a incorporar nuevas ideas cuando sea necesario.

La creación y el desarrollo en el tiempo de tales ecosistemas requiere de una consideración singular. Es preciso contar con un equipo estable de personas con capacidad de ejercer una función facilitadora e impulsora de alianzas entre actores diversos. Algunos autores lo denominan «curador» (*curator*) de

Climate-KIC

Climate-KIC es un programa que financia la formación, la innovación y el emprendimiento hacia el cambio climático. Actualmente ha actualizado su teoría del cambio poniendo énfasis en la conexión de redes de proyectos y en el impulso de procesos sistémicos que obligan a incrementar el grado de diversidad de actores en las propuestas financiables. Esto supone, para las organizaciones que conforman el programa (la mayoría son empresas y universidades), trabajar de la mano de actores «no convencionales» (ONG, organizaciones sociales, por ejemplo). Climate-KIC tiene legitimidad para exigir este cambio gracias a su carácter de programa europeo y a su potencial como financiador.



Work4Progress

Work4Progress (W4P) es un programa impulsado por la Fundación Bancaria “la Caixa” (FBLC), cuyo objetivo es la generación de oportunidades de empleo para mujeres y jóvenes. FBLC es la OF del programa, que se desarrolla con una red de ONGD en Mozambique, Perú e India. La posición de FBLC no se limita a la asignación de recursos financieros, sino que actúa como un verdadero socio facilitador a lo largo del proceso, desarrollando acciones de formación, intercambio y escucha activa al servicio de todas las organizaciones participantes. Para ello se ha dotado de un equipo facilitador formado por personal propio y externo.

El Programa W4P de FBLC permite que surjan soluciones promovidas por la propia comunidad en la que se trabaja, dado que durante la etapa de cocreación se otorga espacio a la incertidumbre de las iniciativas que puedan surgir porque no se deciden de antemano. Se descartan así soluciones predominantemente «expertas», «de arriba hacia abajo». Esto forma parte de la utilización de una metodología novedosa para el ámbito de la cooperación al desarrollo, que cuenta con cuatro elementos estructurales:

- ┌ plataforma de análisis y escucha durante todo el proceso,
- ┌ laboratorio de cocreación y prototipado,
- ┌ aceleradora de proyectos,
- ┌ sistema de evaluación evolutiva.



la plataforma, por su afinidad conceptual con el proceso de mantener la salud del ecosistema. El equipo curador es el encargado de habilitar tiempo, espacio y ciertos recursos para facilitar procesos de reconocimiento entre actores diversos, concertación y cocreación. Actúa como un «ensamblador de inteligencias»⁹.

9. Mulgan, (2018).

Las OF tienen que garantizar que esta función se diseña y dimensiona adecuadamente en la plataforma, y para ello tienen que entender la importancia de que existan recursos y capacidades adecuadas para su desempeño.

En definitiva, los problemas ODS conciernen a múltiples actores (personas, organizaciones, entidades públicas), cada uno de los cuales tiene sus propias percepciones, intereses y valores en relación con el problema en cuestión. Ello implica que las vías de solución a explorar van a requerir el consenso de estos. De este modo, los procesos de deliberación y alineamiento a lo largo del desarrollo de las iniciativas adquieren gran relevancia para su desarrollo exitoso. Conceptualmente, se pueden caracterizar estas situaciones como «juegos multipersonales cooperativos de suma no nula». En ellas, el equipo facilitador, ya sea una organización o una persona, tiene un papel insustituible reconocido por las partes.

Por tanto, uno de los activos a generar por las plataformas ODS sería contar con un conjunto de profesionales facilitadores que asistan a las distintas iniciativas de la plataforma, proporcionando formación a los actores y guiando los procesos de convergencia y consenso.

5.4. Disposición a asumir riesgos financieros e institucionales

Las plataformas ODS son espacios organizativos multiactor diseñados para promover procesos de transformación innovadores. Por ello deben crear, como se ha visto, las condiciones para diagnosticar y reenmarcar los problemas ODS, y para generar procesos continuos de cocreación, prototipado y demostración.

Por un lado, las OF pueden dar una señal a la plataforma de que están dispuestas a financiar acciones que pertenecen al espacio de lo «no obvio»¹⁰, que permiten explorar y pilotar nuevas posibilidades basadas en la inteligencia colectiva que genera la propia plataforma.

Por otro lado, pueden desarrollar fórmulas para asignar, de modo flexible, los recursos financieros a las cambiantes necesidades de los proyectos de la plataforma (conectados entre sí) y sus procesos de aprendizaje cruzado. El conocimiento así generado hará aflorar nuevas oportunidades de inversión y permitirá descartar a tiempo otras que fueron inicialmente prometedoras. Se logrará de este modo reducir la distancia entre el proceso de financiación y el proceso de evolución del problema.

A menudo los representantes de las OF entienden esta necesidad, pero la consideran inviable por la falta de instrumentos y procedimientos adecuados. Esto es especialmente frecuente en las OF públicas, que tienen procedimientos muy rígidos de asignación de recursos, cuya modificación es un camino lento que puede durar años y depende de reformas de mayor calado de las administraciones públicas.

Mientras llegan las reformas, hay casos que demuestran que, incluso dentro de los márgenes de las burocracias convencionales, se pueden desarrollar fórmulas de financiación que permitan financiar las necesidades de las plataformas. Es lo que algunos han denominado el «hackeado» de las burocracias¹¹.

Las tecnologías de la información pueden y deben ayudar en este proceso de adaptación de las normas. Como señala Indy Johar, necesitamos invertir en innovaciones de proceso en aspectos como la gestión de los recursos públicos y privados destinados al cambio social. A ello se refiere como la «innovación aburrida» (*boring innovation*)¹² porque es, en general, menos excitante que la innovación tecnológica, pero no por ello menos importante. Al contrario, se necesitan grandes dosis de innovación aburrida para crear un contexto favorable para la proliferación de plataformas ODS. Hackear la burocracia puede ser la única opción para poner en marcha iniciativas demostradoras, pero no es una opción estructural.

5.5. Desarrollo de metodologías comunes para los proyectos de una plataforma

Las organizaciones de una plataforma ODS pondrán en marcha iniciativas o acciones que, en general, se diseñan con una racionalidad de proyecto. Siguiendo a Espiau, una de las características diferenciales de las plataformas es la creación de una metodología colaborativa que rompa el aislamiento de los proyectos.

Si bien los proyectos no pueden «asumir márgenes de error», en relación con los objetivos planteados originalmente, lo cierto es que estos ocurren. Numerosos casos documentados¹³ y nuestra experiencia nos hace conscientes de la necesidad imperiosa de implementar mecanismos que permitan el rápido aprendizaje y la implementación de acciones no contempladas a priori.

10. Expresión utilizada por Guilio Quagiotto.

11. Algunos autores han utilizado recientemente la noción de «hackear» las burocracias, en referencia a sortear determinados procesos administrativos que no añaden valor, sin vulnerar la legalidad. Véase, por ejemplo, este artículo de Milica Bergovic y otros autores: <https://medium.com/@UNDPEurasia/can-we-hack-bureaucracy-431254ab7d80>.

12. Johar, I.: «The necessity of a boring revolution» (2017), disponible en: <https://provocations.darkmatterlabs.org/the-necessity-of-a-boring-revolution-a71b1ae6f956>.

13. Véase: <https://www.admittingfailure.org/>



5.6. Inversión en tecnologías e infraestructuras de plataforma

A medida que aumenta la dimensión de una plataforma, aumentan también la complejidad de la gestión de la información que se genera y de los procesos organizativos que conectan a organizaciones e iniciativas de la propia plataforma. Existe un tamaño mínimo viable de una plataforma, pero también existe un tamaño máximo a partir del cual la gestión puede ser ineficiente por medios convencionales.

Las plataformas ODS pueden reforzar su capacidad de escalado utilizando infraestructuras tecnológicas adecuadas. Las OF pueden invertir en ellas, integrando en la plataforma ODS una plataforma tecnológica con funciones como: 1) la interpretación de datos masivos (*big data*) que pueden servir para el desarrollo de, por ejemplo, procesos de escucha¹⁴ en las comunidades o territorios en los que actúa la plataforma; 2) la generación de procesos de diálogo y búsqueda de consenso; 3) la formación continua de todos los participantes, o 4) la cocreación con participación masiva.

Living LAB

El proyecto del Living LAB del Ayuntamiento de Madrid junto con el itdUPM ha llegado a un acuerdo con el Centro de Inteligencias Colectivas del MIT para la adaptación de una plataforma de cocreación relacionada con el cambio climático (Climate CoLab) que tiene más de 200.000 usuarios que actúan como cocreadores de soluciones. La plataforma adaptada se está empezando a utilizar en los procesos de innovación abierta para prototipar soluciones de movilidad urbana con amplias comunidades de usuarios y, en particular, de estudiantes universitarios.

5.7. Desarrollo de procesos colectivos de evaluación de impacto

Muchos proyectos como los que impulsan las OF consideradas en este texto, basados en subvenciones y ayudas, terminan languideciendo y, aunque en su origen estuvieran basados en buenas ideas, su rastro desaparece simplemente porque la financiación se acaba y la OF se retira. A menudo, eso no significa que la financiación haya sido inadecuada. Lo que sucede es que el financiador solo realiza un acompañamiento administrativo y financiero en un horizonte limitado y no es capaz de aportar un verdadero impulso integrador y estratégico.

Es un problema recurrente y perfectamente diagnosticado. El tratamiento que se suele recetar para su alivio es invertir más en la evaluación, de tal modo que puedan identificarse y seleccionarse los mejores proyectos y mejores ideas, y asegurar su continuidad.

Pero evaluar proyecto a proyecto es demasiado caro, y la respuesta de gestión (esto es, la capacidad de las organizaciones para incorporar lo aprendido) casi siempre subestima las barreras internas y las resistencias al cambio.

14. Por ejemplo: la herramienta de análisis de contenido emitido por radio del Programa Global Pulse, más información disponible en <http://radio.unglobalpulse.net/uganda>.

Al promover y normalizar el diálogo permanente entre proyectos, las plataformas permiten concebir el proceso de evaluación como un verdadero proceso colectivo y continuo de aprendizaje y transferencia entre proyectos.

Los mecanismos de monitoreo no se centran exclusivamente en el control de gastos en relación con las actividades u objetivos planteados, sino que intentan llevar un registro de las lecciones aprendidas o descubrimientos, así como de las actividades o ideas que fueron dejadas de lado, que se han decidido no explorar. En este sentido, la OF mantiene una actitud abierta y flexible a los cambios en la estructura de las plataformas, así como en las formas de trabajo.

Las OF que se implican en abordar problemas ODS muestran una comprensible preocupación por los distintos aspectos que conlleva la evaluación. Por una parte, porque dichos problemas son complejos y las plataformas ODS, como instrumento organizativo para abordarlos, son novedosas y no se dispone de suficiente experiencia sobre su funcionamiento. Y por otra parte, porque las OF están poniendo en juego recursos ajenos, sean públicos o privados, en unas condiciones de riesgo que, en apariencia, son menos controlables que en las situaciones de financiación habituales.

Por su carácter innovador, las plataformas ODS requieren ser evaluadas con objeto de que se vaya generando conocimiento sobre su idoneidad, en general, y la de sus modalidades, en particular, de modo que se facilite, a medio plazo, la configuración y el diseño de las plataformas más adecuadas a distintas problemáticas y circunstancias.

En la gestión de las iniciativas particulares que vaya emprendiendo una determinada plataforma, la evaluación es clave para seleccionar las iniciativas más interesantes a abordar, seleccionar ex-ante el diseño más adecuado para cada iniciativa, reorientar cuando convenga el proceso de su ejecución y apreciar ex-post los resultados alcanzados. El conocimiento que se vaya así decantando sobre las distintas tareas de evaluación ha de ser crucial para aprender, difundir y legitimar el enfoque de plataformas ODS que aquí se propone.

Diálogo y aprendizaje permanentes

El Programa W4P reúne periódicamente a las organizaciones impulsoras de los diferentes proyectos de la plataforma. En estas reuniones todas las organizaciones tienen que realizar un esfuerzo para compartir los aprendizajes obtenidos en el período.

La rendición de cuentas se produce en un contexto en el que todas las organizaciones están presentes, y comparten aciertos y fracasos. La OF (Fundación Bancaria "la Caixa") crea un contexto para que este proceso sea enmarcado como un proceso real de aprendizaje cruzado y para que pueda servir para el aprendizaje cruzado entre proyectos, así como para la corrección rápida de problemas.

5.8. Refuerzo del pensamiento sistémico

Es común que las organizaciones que trabajan en la transformación social se enamoren a priori de las soluciones que pueden «entregar» para abordar problemas urgentes. Pero los problemas ODS se caracterizan por la compleja maraña de relaciones y condicionantes que los hacen persistentes.

Podría decirse que las plataformas ODS son espacios que invitan a profundizar en los problemas ODS y en la complejidad de su naturaleza, antes que adoptar una solución que pueda ser demasiado simple o precipitada. Pero es importante subrayar que la profundización en el problema no es un proceso meramente discursivo o analítico, sino que a menudo se realiza a través de prototipos y experimentos que ayudan a descubrir las dimensiones del problema y sus interrelaciones. Como se dice en una conocida cita: «si quieres conocer un sistema, trata de modificarlo».

«El programa de Agricultura Urbana del itdUPM está evolucionando hacia convertirse en una plataforma ODS. Este programa incluye el desarrollo de diversos artefactos y prototipos innovadores, con potencial de convertirse en productos rentables que puedan entrar y propagarse en el mercado. La fuerza del programa está en entender y demostrar las relaciones de la agricultura con otros aspectos, tales como el empleo, la seguridad en las ciudades, la mejora de la calidad del aire urbano o la creación de nuevas relaciones sociales positivas entre vecinos».

RSA, 2018

Hay dos resultados fundamentales que pueden esperarse como fruto de adoptar una verdadera capacidad de ver con los anteojos del pensamiento sistémico: la capacidad para atender las interrelaciones de los problemas (algo básico cuando se abordan problemas ODS, ya que los ODS están interrelacionados) y la superación de los límites disciplinarios de análisis. Como señala RSA: «Pensar en sistemas genera un contexto para detectar vacíos. Ofrece un marco para apreciar las interrelaciones, en lugar de aspectos sueltos, y para ver patrones de cambio, en lugar de meras instantáneas estáticas. [...] La frontera adecuada para pensar en un problema complejo rara vez coincide con la frontera de una disciplina académica o con una frontera política. [...] Lo ideal sería tener flexibilidad mental para encontrar la frontera de pensamiento oportuna para abordar cada nuevo problema».

15. Mulgan, G. *Collective intelligence and achieving the Sustainable Development Goals*. (2018). Disponible en: www.nesta.org.uk.

Un aspecto que merece una consideración especial es la definición del perímetro del sistema de referencia de una plataforma ODS. ¿Qué está «dentro» y qué está «fuera»? Como señala Mulgan¹⁵, la clave de la inteligencia colectiva es que la movilización de fuentes latentes de inteligencia que están fuera del sistema siempre aportará valor, por lo que no hay que confiar solamente en lo que está dentro, o en las aportaciones del personal experto.

5.9. Innovación en estructuras organizativas y en prácticas de gestión

Todo lo anterior llama a las OF a innovar en sus propias formas de organización y de gestión, a dejar de ser, en exclusiva, entidades gestoras de recursos, para convertirse en impulsoras de procesos de transformación, cambiando su posición respecto a las organizaciones financiadas.

Abandonarían así el patrón clásico de relación transaccional («yo financo; tú rindes cuentas y demuestras resultados») en pro de un patrón de asociación y mutua reciprocidad («cada uno asigna recursos y capacidades complementarias; juntos asumimos riesgos y compartimos éxitos»).

No hay que ocultar que un cambio de esta naturaleza supone reducir el carácter predominante que tradicionalmente ha tenido el papel de las OF en los programas de desarrollo, para, simultáneamente, incrementar su carácter de socio e impulsor de iniciativas.

Como señala la Fundación McConell: «Al enfrentarnos a desafíos complejos, la práctica de que las fundaciones actúen por sí solas resulta profundamente limitadora, puesto que perpetúa patrones de privilegio y dependencia que mantienen los problemas anclados. Dejar demasiado poder en manos de una

sola organización frena el dinamismo y la resiliencia naturales que surgen de combinar los esfuerzos de múltiples socios con perspectivas diversas y capacidades complementarias. Es mejor guiarse por el dicho de que el límite de lo que puede conseguirse prácticamente no existe si uno está dispuesto a no llevarse el crédito por ello. De este modo abandonamos una jerarquía rígida para adoptar una colaboración en red y adoptamos la filantropía para reflejar mejor la forma de los problemas complejos que pretendemos abordar»¹⁶.

Es evidente que el tránsito no es fácil y para muchas OF significa adquirir y desarrollar nuevas capacidades relacionales y de gestión. Pero es también una ocasión excelente para provocar un cambio que la mayoría de las OF sabe que tiene que realizar si quiere sintonizar con el verdadero sentido de la Agenda 2030.

Para muchos de sus profesionales, el cambio será un estímulo para convertir su trabajo en un entorno estimulante de aprendizaje, que reduzca su exposición a la ineficiente maquinaria de gestión tradicional. Muchos profesionales de las OF están hoy abrumados por la burocracia del expediente y de la subvención, que, lejos de reducirse, se está incrementando en los últimos tiempos debido a la necesidad de más control para evitar prácticas fraudulentas.

5.10. Colaboración entre plataformas

Las iniciativas que hemos calificado como plataformas ODS son muy recientes y están ahora iniciando su recorrido. La conexión y la colaboración entre ellas ayudará a su refuerzo.

Por un lado, permitirá el intercambio de métodos y experiencias, contribuyendo a su sistematización y propagación. Por otro lado, las plataformas podrán colaborar para articular sus propósitos y aumentar el impacto en niveles superiores de los sistemas, orientándose hacia «misiones» de largo alcance.

Finalmente, las plataformas también pueden colaborar con vistas a la legitimación del propio concepto. La comunidad del desarrollo es muy proclive a la aparición de modas que, cada cierto tiempo, pretenden revitalizar la escena internacional con la promesa de haber encontrado el «ingrediente olvidado». El enfoque de plataformas para los ODS no es un recetario ni, como se dijo anteriormente, puede administrarse como una nueva metodología. Se trata de una aproximación organizativa innovadora, apropiada para afrontar problemas ODS y compatible con otras aproximaciones, que invita a todos los actores, y en particular a las OF, a abrazar la complejidad y a desplegar grandes dosis de colaboración e inteligencia colectiva.

Liderazgo compartido y distribuido

El Programa W4P mantiene un modelo de liderazgo compartido y distribuido, en el que no hay una única persona u organización que controla todo el proceso. Busca generar una nueva cultura de colaboración entre las entidades que trabajan en una misma zona geográfica (organizaciones locales e internacionales) para que brinden sostenibilidad a la acción.

La OF del programa (Fundación Bancaria "la Caixa") presta apoyo técnico y formativo a las plataformas. El apoyo técnico incluye la posibilidad de que las organizaciones que trabajan en el programa accedan a personal experto en las metodologías que se utilizan y apoyo en todas las etapas de proceso. El apoyo formativo incluye el diseño e implementación de un MOOC (*Massive Open Online Course*) al que acceden todos los miembros de las plataformas, así como la realización de encuentros de trabajo entre los miembros de las tres plataformas y seminarios formativos.

Investigación e innovación en debate

Mariana Mazzucato ha puesto sobre la mesa del debate de la investigación y la innovación de la Unión Europea la noción de las «misiones» hacia la sostenibilidad, con la intención de que las políticas públicas marquen el rumbo hacia misiones ODS direccionando así gran parte del esfuerzo inversor e innovador, público y privado, de la Unión, a semejanza de lo que supuso la misión Apolo en el siglo xx. Si esta propuesta sale adelante (lo cual es bastante probable), las plataformas ODS podrían ser bases de operación orientadas a las futuras misiones hacia la sostenibilidad.

16. McConell, (2018).

6. Consideraciones finales

En este capítulo se ha llamado la atención sobre la necesidad de que los actores implicados en la transformación hacia los ODS aumenten, mediante una colaboración más genuina y profunda, la probabilidad de provocar cambios de alcance sistémico.

En particular, las organizaciones financiadoras (OF) tienen un papel central para incentivar nuevos modos de trabajo y de relación entre actores, promoviendo y financiando entornos más diversos de interpretación y escucha colectiva, que son la base ineludible para provocar innovaciones de impacto social.

No es una tarea fácil, pero no es una tarea imposible. Hay OF pioneras que ya han comenzado a demostrar que pueden cambiar su posición, diluyendo su función tradicionalmente dominante para convertirse en actores facilitadores e impulsores de ecosistemas de cambio y transformación, a los que aquí hemos denominado «plataformas ODS».

Hoy, la mayor parte de las OF no quieren limitarse a su papel tradicional de ser meros gestores de fondos. Prueba de ello es el mantra que tanto se repite en las conversaciones con personal directivo de las OF y que, con unas u otras palabras, insiste en la misma idea: «no queremos ser considerados exclusivamente como una fuente de recursos financieros, queremos ser socios y estar implicados en los proyectos».

Hay que reconocer que el enfoque de plataformas aumenta la incertidumbre y el riesgo, obliga a cambios culturales importantes en la OF y requiere desarrollar el arte de la gestión de ecosistemas y redes, arte que no es lo que se enseña habitualmente a los directivos de las organizaciones. Pero cuando se logra, todo indica que se pueden producir «círculos virtuosos».



Como señala el PNUD: «Son muchas las inquietudes que aún existen en torno al impacto que un enfoque de plataforma tendrá sobre la marca, los acuerdos institucionales y las capacidades necesarias en organismos como el PNUD. Y es comprensible, dada la carga inherente de responsabilidad que tales organismos tienen con sus participantes y con la opinión pública en general. No resulta fácil salir a la palestra y declarar con franqueza: “no conocemos la solución; necesitamos experimentar y aprender”. Además, quienes trabajan en estos organismos en la actualidad son herederos de casi un siglo de narrativa que los retrata como a proveedores de soluciones perfectas»¹⁷.

A nadie le sorprende que, para producir transformaciones tecnológicas, como la que supone el cambio de modelo energético, se necesite invertir en nuevas infraestructuras materiales, como, por ejemplo, la nueva red de «electrolíneas». Lo mismo debería decirse de las transformaciones sociales y culturales.

Necesitamos invertir en sus nuevas infraestructuras organizativas y sociales. Puede que las iniciativas con enfoque de plataforma que hemos abordado en este capítulo sean los laboratorios: las nuevas infraestructuras organizativas para los ODS.

CARLOS MATAIX es profesor titular del Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Dirige el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la misma Universidad (itdUPM).

Actualmente trabaja desde dicho centro en el desarrollo de contextos organizativos de colaboración multiactor e innovación social de base tecnológica, en el marco de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Este artículo ha sido redactado junto con Javier Carrasco, Cecilia López Pablos y Jaime Moreno.

Los autores agradecen a Gorka Espiau, Julio Lumbreras, a Leire Pajín y al equipo del itdUPM, su colaboración en la revisión de las primeras versiones de este capítulo.

**SOBRE
LOS
AUTORES**

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 2

- » MCLAREN, Duncan; AGYEMAN, Julian: *Sharing Cities. A Case for Truly Smart and Sustainable Cities*, MIT Press (2015).
- » BAUMANN, Heiner; CHRISTENSEN, Clayton M.; RUGGLES, Rudy; SADTLER, Thomas M.: «Disruptive Innovation for Social Change», *Harvard Business Review* (2006), disponible en: <https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change>.
- » BOLLIE, David: *The City as a Platform*, Aspen Institute (2016).
- » BRADDAGH, Jeffrey: «Going to Scale: The challenge of replicating social programs», *Stanford Social Innovation Review* (2003), disponible en: https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale.
- » COENEN, Frans: *Public Participation and Better Environmental Decisions*, Springer (2008), pág. 194.
- » DRAIMIN, Tim; SINHA, Rachel: «Mapping Momentum. A snapshot of the emerging field of systems Change», Social Innovation Generation (2016). Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/57598b75e707ebb9d79cb961/t/57902924e6f2e15aa9c3afdd/1469065514944/Mapping+Momentum,+The+Systems+Studio+and+SiG.pdf>.
- » DRAIMIN, Tim; SPITZ, Kelsey: «Building Ecosystems for Systems Change». Social Innovation Generation y OXFAM, 2014, disponible en: <https://sig.app.box.com/s/5m99kwr-85zavnq5b0bwd>.
- » DUNSTAN, G; SARKISSIAN, W. «Goonawarra: core story as methodology in interpreting a community study», en: Sarkissian, W.; Walsh, K. (eds.), *Community participation in practice*, Perth: Institute of Sustainability Policy (1994).
- » ENGLE, Jayne: *Can disasters open pathways to social change? Investigating community development through participatory methodologies and qualitative longitudinal research*, McGill University (2015).
- » ENGLE, Jayne: «Stories of tragedy, trust and transformation? A case study of education-centered community development in post-earthquake Haiti». *Progress in Planning* (2017).
- » ESPIAU, Gorka: «La innovación social de Mondragón», Gorka Espiau, blog (2017).
- » *RED EUROPEA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA (EAPN): «La contribución de la innovación social significativa a la reducción de la pobreza y la exclusión social en Europa.» Grupo de Trabajo sobre Innovación Social de la EAPN, parte del Grupo de Estrategias de Inclusión de la UE (2016), disponible en: <http://www.eapn.eu/wp-content/uploads/2016/03/2016-EAPN-Social-Innovation-Booklet.pdf>.
- » FLYJBERG, Brent: «Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis» (2006). CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas B.; NORD, Walter R.: *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage (2006), disponible en: <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/PhronOrgClegg0603Handbook.pdf>.
- » FUNDACIÓN BANCARIA "la Caixa": *Programa Internacional Work4Progress para el fomento del empleo en países en vías de desarrollo* (2017).
- » GABRIEL, Madeleine: «Making it big: strategies for scaling social innovations», NESTA UK (2014), disponible en: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_it_big-web.pdf.
- » GOTTLIEB, Hildy: «Building Movements, Not Organizations», *Stanford Social Innovation Review* (2015), disponible en: https://ssir.org/articles/entry/building_movements_not_organizations.
- » GAMBLE, Jamie: «A Developmental Evaluation Primer», McConnell Foundation (2008), disponible en: <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>.

- » HARDING, Rebecca: «The Collaborative Entrepreneur», Coop UK Think Piece 8 (2013), disponible en: https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/the_collaborative_entrepreneur.pdf.
- » HATTAWAY, Doug; GENESKE, Jay: «Digital Storytelling for Social Impact», *Stanford Social Innovation Review* (2014), disponible en: https://ssir.org/articles/entry/digital_storytelling_for_social_impact.
- » HEALES, Charlotte; HOGDSON, Mary; RICH, Hannah: «Humanity at Work», The Young Foundation, disponible en: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/04/Humanity-at-Work-online-copy.pdf>
- » HOGDSON, Mary: «A story of Leeds. Changing the world everyday», Amplify Leeds, The Young Foundation (2016), disponible en: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/10/LEEDS-STORYBOOK-FOR-PRINT-FINAL-16-03.pdf>.
- » HOWALDT, Jürgen; KALETKA, Christoph; REHFELD, Dieter; SCHRÖDER, Antonius; TERSTRIEP, Judith: «Social Innovation: Driving Force of Social Change. A Comparative Analysis», SI Drive (2016), disponible en: <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>
- » HUBERT, Agnès; CARVALHO, Maria da Graça; GOUDIN, Pierre. 2015: «Social Innovation: a decade of Changes», COMISIÓN EUROPEA, Informe BEPA (2015), pág. 14, disponible en: http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf
- » HUDDART, Stephen: «Seven Years On and Seven Years Out: Revisiting "Patterns, Principles and Practices in Social Innovation" », *The Philanthropist* (2017).
- » IBARRETXE, Juan José: *The Basque Case*, Reno: Reno University Press (2016).
- » *IBM Institute for Business Value: «Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study» (2012), disponible en: http://www-935.ibm.com/services/multimedia/anz_ceo_study_2012.pdf.
- » KAMIZAKI, Kani: «Parkdale Community Economic Development Planning Project» (2016), disponible en: https://parkdalecommunityeconomies.files.wordpress.com/2016/03/pced_planning-study_executive-report.pdf.
- » Leubolt, B. «Contradictory Movements towards Social Emancipation Governance and Democracy on the Local Scale», seminario «Changing European Spaces: Winners and Losers » (28 agosto 2007), La Canea, Creta, Grecia (2007).
- » MANG, Pamela; REED, Bill: «Designing from place: a regenerative framework and methodology», *Building Research & Information*, vol. 40, n.º 1 (2012).
- » MOORE, Michele-Lee; RIDDELL, Darcy: «Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it», McConnell Foundation (2015), disponible en: http://tamarackcci.ca/files/scalingout_nov27a_av_brandedbleed.pdf.
- » MULGAN, Geoff: «Social innovation – the last and next decade», NESTA, blog (2017), disponible en: <http://www.nesta.org.uk/blog/social-innovation-last-and-next-decade>.
- » MURRY, Robin; COULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff: *The Open Book of Social Innovation*. Londres: The Young Foundation, NESTA (2010).
- » NAVARRETE, Cristina; LACOVONE Leonardo. «Innovación social para la construcción de la paz en Colombia», Washington DC: informe del Banco Mundial (2016).

CAPÍTULO 6

- » BALINT, P.; STEWARD, R.; DESAI, A.; WALTERS, L. *Wicked Environmental Problems*, Washington, D.C.: Island Press (2011).
- » BARNES, M.; MATKA, E.; SULLIVAN, H.: «Evidence, Understanding and Complexity: Evaluation in Non-Linear Systems», *Evaluation* 9(3) (2003), págs. 265-284.
- » CHAPLOWE, S.: «Monitoring and Evaluation Planning. American Red Cross/CRS M&E Module Series», Baltimore, MD y Washington, DC: American Red Cross and Catholic Relief Services (2008).
- » COLEMAN, P.; REDDING, N.; FISHER, J.: «Influencing Intractable Conflicts», en: HONEYMAN, C., *et al.* (eds.): *The Negotiator's Fieldbook: The Desk Reference for the Experienced Negotiator*, 2ª ed., Washington, DC: ABA Section of Dispute Resolution (2017).
- » FISHER, J. «The Innovation Landscape in Mozambique: Social-Political Context, Actors, & Recent Initiatives», Barcelona: Fundación Bancaria "la Caixa" (2018).
- » LEE, B., *et al.*: *SPACES MERL: Systems and complexity white paper*, Washington, DC: USAID (2016).
- » RITTEL, H.; WEBER, M.: «Dilemmas in a General Theory of Planning», *Policy Sciences* 4(2) (1973), págs. 155-169.

- » USAID: «Complexity-Aware Monitoring: Additional help for ADS Chapter 201», ADS Reference 201SAD (2016), disponible en: <https://www.usaid.gov/ads/policy/200/201sad>.
- » WILSON-GRAU, R.: (2013). «Performance Monitoring's Three Blindspots», presentación del programa del USAID Complexity-Aware Monitoring (21 octubre 2013), Washington DC (2013), disponible en: <http://learningforsustainability.net/taking-account-complexity/>.

CAPÍTULO 7

- » <http://www.un.org/esa/ffd/index.html>.
- » ESPIAU, G.: «Nuevas tendencias de la innovación social», Master en Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo Humano, itdUPM (2017), disponible en: <http://www.itd.upm.es/2018/01/12/gorka-espiu-nuevas-tendencias-de-la-innovacion-social/>.
- » ISGlobal, itdUPM: «Los círculos virtuosos de la cooperación española» (2017).
- » KOTTER, John P.: «The big idea. Accelerate», *Harvard Business Review* (noviembre, 2012).
- » MAZZUCATO, M.: «Mission-Oriented Research and Innovation in the European Union», Comisión Europea (2018).



Fundación Bancaria "la Caixa"