

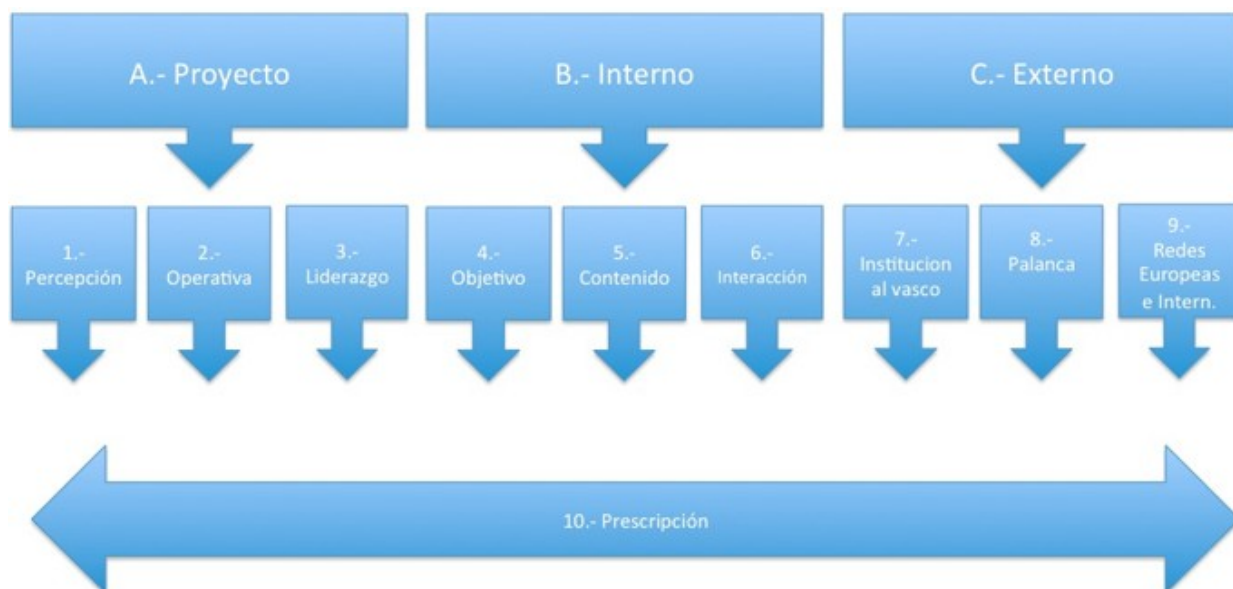
ACTION RESEARCH POLICY-REPORT

Decálogo de Innovación Social

Abierta y Estratégica en Acción

en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián

Dr Igor Calzada, MBA



(First) Published on 2016 by @translokal



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.

ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

© Autor del Informe: Dr Igor Calzada, MBA - University of Oxford
www.igorcalzada.com/about @icalzada igor.calzada@compas.ox.ac.uk

Agradecimiento/Eskertza:

El autor de dicho informe le gustaría agradecer a los participantes de los dos workshops: Ibai Zabaleta (Hirikilabs/Tabakalera), Mariano Cortés (Kutxa Zeharo), Adriana Martínez (APTES), Pablo Herrera (Sinnergiak/UPV), Jon Ander Arzallus (Grupo Gureak), Jon Abril (Elhuyar), Iñigo Benedicto (Sinnple) eta Xabier Álvarez (Cook Management). Eskerrik asko zuei ere.

ISBN: 978-8-49-427528-9

Calzada, I. (2016), *Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián*. En colaboración con Fomento San Sebastián – Donostiako Sustapena. Translokal – Academic Entrepreneurship for Policy-Making. Donostia.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

0.- INTRODUCCIÓN:

Innovación Social Abierta y Estragética en Acción.

1.- OBJETIVOS:

Activar el Ecosistema de Fomento San Sebastián.

1.1.- Compartir/construir desde la acción, la propia innovación social

1.2.- Activar el ecosistema

1.3.- Análisis/diagnóstico estratégico de la innovación social en el entorno de Donostia-San Sebastián

2.- CONTEXTO de la INTERVENCIÓN:

2.1.- Síntomas

2.2.- Agentes

2.3.- Impacto

3.- METODOLOGÍA:

Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián:

3.1.- Action Research

3.2.- Innovación Social Abierta

3.3.- Innovación Social Estratégica

3.4.- Innovación Social en Acción

3.5.- En el Ecosistema de Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, CAV y ciudad-regional.

4.- APUNTE METODOLÓGICO:

26 Octubre (Workshop 1) y 10 Diciembre 2015 (Workshop 2).

5.- CONCLUSIONES PRELIMINARES:

Del presente al futuro.

6.- RECOMENDACIONES:

Hacia unas políticas territoriales de carácter estratégico en innovación social y abierta.

7.- REFERENCIAS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe denominado ‘Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián’ (Action Research Policy Report), es un resultado del trabajo de colaboración entre Fomento San Sebastián/Donostiako Sustapena y el Dr. Igor Calzada, MBA, de la University of Oxford (UK), para realizar un diagnóstico estratégico del ecosistema territorial de innovación social en Donostia-San Sebastián. El presente informe recoge la culminación del recorrido que durante los últimos tres años Fomento San Sebastián ha realizado. Si bien operativamente se recoge la labor realizada en el 2015, con dos hitos concretos en relación a dos workshops, el presente informe se desarrolla desde esa mirada retrospectiva en la cual Fomento San Sebastián ha tenido en todo momento su rol catalizador, proactivo y de nodo de un ecosistema de innovación social.

La innovación social es parte de la acción de muchas organizaciones e instituciones que operan en Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, C.A. de Euskadi, y en la extendida área ciudad-regional. Ya antes del 2007, previa a la creación de la Agencia Vasca de Innovación, Innobasque, y también a posteriori, la innovación social ha sido, es y será parte de la acción de numerosas organizaciones, empresas e instituciones.

No obstante, más allá de la mera inercia institucional y empresarial, cabría preguntarse que hay detrás de esta tendencia social y económica en el entorno analizado. En una primera aproximación, podría deducirse – sin ningún tipo de evidencia (NESTA 2016), todo sea dicho – que existen infinidad de factores interdependientes que explican la presencia de este tipo de acciones, iniciativas, proyectos y programas:

- apuesta institucional a favor de políticas de bienestar activas (Martinez-Celorrio 2015),
- un supuesto espíritu emprendedor (Leadbeater 1997),
- una potencial sensibilidad social y tejido comunitario (Calzada 2013 y 2014),
- un enfoque de competitividad local/regional (Calzada 2012),
- y/o un objetivo de lograr cohesión social (Evers 2014) o transformación y justicia social, en el entorno cercano (Calzada 2011a/b y 2015).

Más allá de definiciones más o menos adaptadas a la realidad que se ha intervenido, el presente informe presenta un doble objetivo:

- A) Producir un análisis/diagnóstico estratégico de manera compartida entre agentes (a partir de su actividad diaria) que operan en el ecosistema de la innovación social de Donostia-San Sebastián. Por lo tanto, el diseño de intervención favorece el compartir desde los proyectos diarios de cada una de las organizaciones, intentando así favorecer un mutuo conocimiento y de manera indirecta, un fortalecimiento del capital social del ámbito/sector de la innovación social.
- B) Como consecuencia, y de manera paralela, promover una dinámica estratégica de compartir los proyectos reales de los agentes, pudiendo tener una continuidad, entendiendo la innovación social desde la práctica abierta, como un área económico-social multidisciplinar y abierta a todo tipo de propuestas que redunden en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Para ello, se organizaron dos workshops, concretamente el 26 de Octubre y el 10 de Diciembre del 2015, para realizar un itinerario de trabajo de taller entre los agentes.

El 26 de Octubre estos fueron los agentes/personas que compartieron:

- Hirikilabs/Tabakalera (@hirikilabs / @tabakalera): Ibai Zabaleta.
- Kutxa Zeharo (@KutxaZeharo): Mariano Cortés.
- APTES (@APTEStecsosocial): Adriana Martínez.
- Sinnergiak/UPV (@Sinnergiak / @upvehu): Pablo Herrera.
- Grupo Gureak (@grupogureak): Jon Ander Arzallus (@jaarzallus).
- Fomento San Sebastian (@FomentoSS): Iñigo Olaizola (@Inigolaizola) y Ainhoa Aldasoro (@AinhoaAO).

El 10 de Diciembre estos fueron los agentes/personas:

- Elhuyar (@Elhuyar): Jon Abril (@jonabril).
- Sinnple (@SINNPLE_consult): Iñigo Benedicto (@ibenedicto).
- Cook Management: Xabier Álvarez.
- Grupo Gureak (@grupogureak): Jon Ander Arzallus (@jaarzallus).
- Fomento San Sebastian (@FomentoSS): Iñigo Olaizola (@Inigolaizola) y Ainara Iparragirre.

Hay que incidir que Fomento San Sebastián se fijó tres ejes de actuación (Sensibilización, Ecosistema y Emprender) y dos vectores de actuación en su marco de innovación social a lo largo del 2015:

- 1) Empleo juvenil de calidad
- 2) Economía colaborativa¹

Este policy report/informe cierra un ciclo emprendido hace tres años aportando un marco de actuación futura a partir del 2016.

¹ Interesante caso paradigmático de la Sharing Economy/Economía Colaborativa en Seoul:
<http://techcrunch.com/2015/08/14/lessons-from-seouls-two-sharing-economies> Ver referencias ‘Seoul Sharing City’ (2014 y 2015).

0.- INTRODUCCIÓN: Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción.

En la C.A. de Euskadi, Fomento San Sebastián viene trabajando la innovación social como paradigma institucional, económico, social y tecnológico-cultural. A su vez, el entorno de la UE está fortaleciendo las políticas y los proyectos de intercambio de innovación social entre estados, regiones, ciudades y barrios. En este contexto, Fomento San Sebastián, en el marco geográfico de actuación más amplio (Gipuzkoa, C.A. de Euskadi, etc.), se presenta como una agente catalizador con una posición privilegiada para activar y ser a su vez nodo de conexión europea en el campo de la innovación social.

En relación a la innovación social, a pesar de no ser un concepto nuevo, se presenta ahora como una alternativa a la carencia de respuestas públicas a los problemas colectivos (Moulaert 2005 y 2010, Grimm 2013, Subirats 2015, Martínez y Subirats 2015) y Rodríguez 2012). El resultado final es que las problemáticas sociales, nuevas y viejas, tienen que encontrar formas nuevas de resolución o moderación. Y, en muchos casos, todo esto deriva en propuestas de autorganización social, de iniciativa colectiva, de emprendizaje, de innovación social de índole muy diversa, plural y por ende, con potencialidad de enriquecer el territorio (MacMallum et al. 2009 y Calzada 2013) y el conjunto de las redes de organizaciones y agentes que impregnan con su actividad. Es el caso de las instituciones y organizaciones que invitamos a esta jornada, ya que todas ellas están realizando una gran labor en aras de extender el paradigma de la innovación social.

No obstante, a pesar de la intensiva actividad de agentes en este sector, la innovación social no se sitúa todavía en el centro de las políticas institucionales y prioridades organizativas de agentes clave de nuestro entorno. Tal y como nos señala Vadrot (2011), este es un tema muy recurrente en lo referente a las aplicaciones de la innovación social en numerosos entornos. Tal vez con el agravante de que, en el caso vasco, la técnica y la humanística está aún más distanciada por la hegemonía del pensamiento industrial (Calzada 2016).

Sumado a lo anterior, existen muchos agentes trabajando este campo pero con la percepción (errónea o no) de que a veces de manera poco conectada: con la consiguiente pérdida de impacto en el tejido organizacional y en el territorio en su conjunto, sin contar con el despilfarro del *know-how* y de las posibles sinergias existentes entre los propios agentes. Lo que nos lleva al terreno del capital social del ecosistema de innovación social de Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, C.A de Euskadi y ámbito extendido ciudad-regional. Aspecto que a lo largo de este informe será central. En concreto, mediante un decálogo, como herramienta de diagnóstico con la cual se deconstruirá la realidad del ecosistema. Para ello se han valorado otras fuentes y ecosistemas de innovación social, básicamente dentro del ámbito de la UE (CSES 2014, European Commission 2015, Le Ber 2010). También se han analizado algunos casos más cercanos promovidos por algunos agentes propios y participantes en esta intervención: Elhuyar (Calzada 2015), Sinnple (Sinnple 2013) y Fomento San Sebastián (2014a y 2014b).

En conclusión, más allá de poner el énfasis en los programas de apoyo institucionales, que si bien son necesarios, no deben ser un fin en sí mismo. Este informe recoge la reflexión estratégica conjunta, cruzada y abierta, entre varios agentes activos de la innovación social de nuestro entorno. En la misma realizo una puesta en común estratégica sobre las acciones y proyectos concretos que están desarrollando en el presente. El informe tiene como objetivo marcar un hito/referencia en la construcción de un espacio de encuentro permanente, activo, abierto y estratégico, para reflexionar sobre la acción de la innovación social en nuestro entorno. En el citado espacio se identificarían condicionantes que pudieran actuar de obstáculo, diseñando, a su vez, políticas y estrategias públicas para las instituciones, dinamizando así el sector/ámbito a través de la participación de todos y cada uno de los agentes (Karo et al. 2011 y Almirall et al. 2014).

1.- OBJETIVOS: Activar el Ecosistema de Donostia-San Sebastián.

Para la elaboración de este informe, la intervención vía workshops en comunidades de práctica (CoP) (Wenger et al. 2002), siguió el siguiente esquema de trabajo:

- Invitar a los agentes de la innovación social del entorno a reflexionar y compartir esa reflexión sobre su acción diaria mediante sus proyectos.
- Actuar de mero catalizador de un ámbito/sector existente como es el de la innovación social, favoreciendo una sesión de trabajo de puesta en común donde el centro sea la acción y los proyectos de cada agente.
- Extraer y poner en valor las diversas, variadas y plurales aproximaciones que de la innovación social están conviviendo en nuestro entorno.
- Poner el foco en el proyecto de innovación social de cada agente, buscando enriquecerlo y extrapolar hacia una visión estratégica compartida por el resto de los agentes.

De la propia acción que se recogió en los dos workshops, tres fueron los objetivos que se lograron:

1.1.- Compartir/construir desde la acción, la propia innovación social

Si bien la innovación social se presenta como de difícil definición y ha existido un gran recorrido en Gipuzkoa² (Diputación Foral Gipuzkoa 2010), en lo referente a la innovación científica, empresarial, cultural y social; en el workshop se realizó un esfuerzo por abrir el debate a la comprensión que cada uno de los agentes participantes tenía sobre el tema.

1.2.- Activar el ecosistema

En ella, nos damos cuenta de la diversidad de campos, clientes, proveedores y colaboradores que cada agente presenta. También el grado de abstracción que la innovación social supone para la gestión de proyectos de cada uno de ellos.

En este ecosistema casi todos los agentes actúan en el ámbito micro-comunitario, bien empresarial meramente dicho, de emprendedores o mundo asociativo-comunitario. Especialmente, la Diputación Foral de Gipuzkoa aparece en innumerables conversaciones, como el agente de la escala macro, véase, el ‘músculo’ financiador, dotador de recursos. Lo que nos lleva a sugerir, indagar y explorar posibles articulaciones entre esta y el resto de los agentes participantes.

1.3.- Análisis/diagnóstico estratégico de la innovación social en el entorno de Donostia-San Sebastián

Ahora bien, sería pretencioso por parte de este informe extrapolar los resultados de este informe al resto de los agentes. Más aún, desconociendo todo el trabajo que durante años los mismos vienen desarrollando para situarse y situar al resto de los agentes del ecosistema del ‘nebuloso’ ámbito/sector de la innovación social (Bizkaiko Foru Aldundia 2014). Con el objetivo meramente ilustrativo, a continuación se recogen dos ejemplos de dos agentes que ha realizado el mapeo del ecosistema, uno, en Donostia-San Sebastián y el otro, en la mancomunidad de Beterri. El primero fue desarrollado por Fomento San Sebastián en colaboración con Sinnple (2013) y el segundo por Elhuyar (2015).

² Con proyectos como el centro de empresas de Belartza.

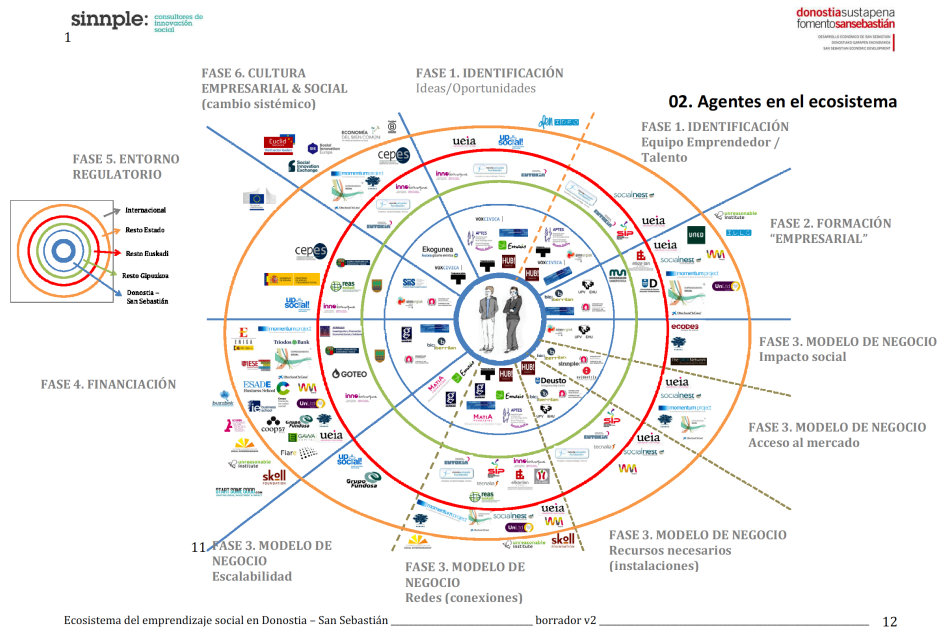


Figura 1: Ecosistema de Innovación Social (por @FomentoSS en colaboración con @SINNPLE_consult).

Ebaluatutako proiektuak

bet berrizen

Erakundea	Egitasmoa	Abiatze-urtea	Fasea
Argia	Antolaketa-eredua	2013	Garapena
Beterri Garapen Integralerako Agentzia	Kooperatzen	2014	Prototipoaren implementazioa
Elhuyar	Zientzia eta Teknologia Hiztegi berria	2015	Diseinua
Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkartea	Enpresarean	2010	Garapena
Hernaniko Udala*	Partaidetzazko aurrekontuak	2014	Garapena
Irrien lagunak	Bizi poza	2013	Garapena
Karabeleko	Karabeleko, etxalde esperimental agroekologikoa	2014	Garapena
Kukuka antzerki eta dantza-eskola	Kulturgintzatik herria euskalduntzea	2002	Garapena
Lanku	Bertsoa ardatz, adineko pertsonen gaitasuna sustatzea	2014	Prototipoaren implementazioa
La Salle Berrozpe	Izartxo aisialdi taldea	2004	Garapena

* Ebaluazioa egiteke

Figura 2: Proyectos evaluados por @Elhuyar, lo que compone indirectamente un Ecosistema de Innovación Social.

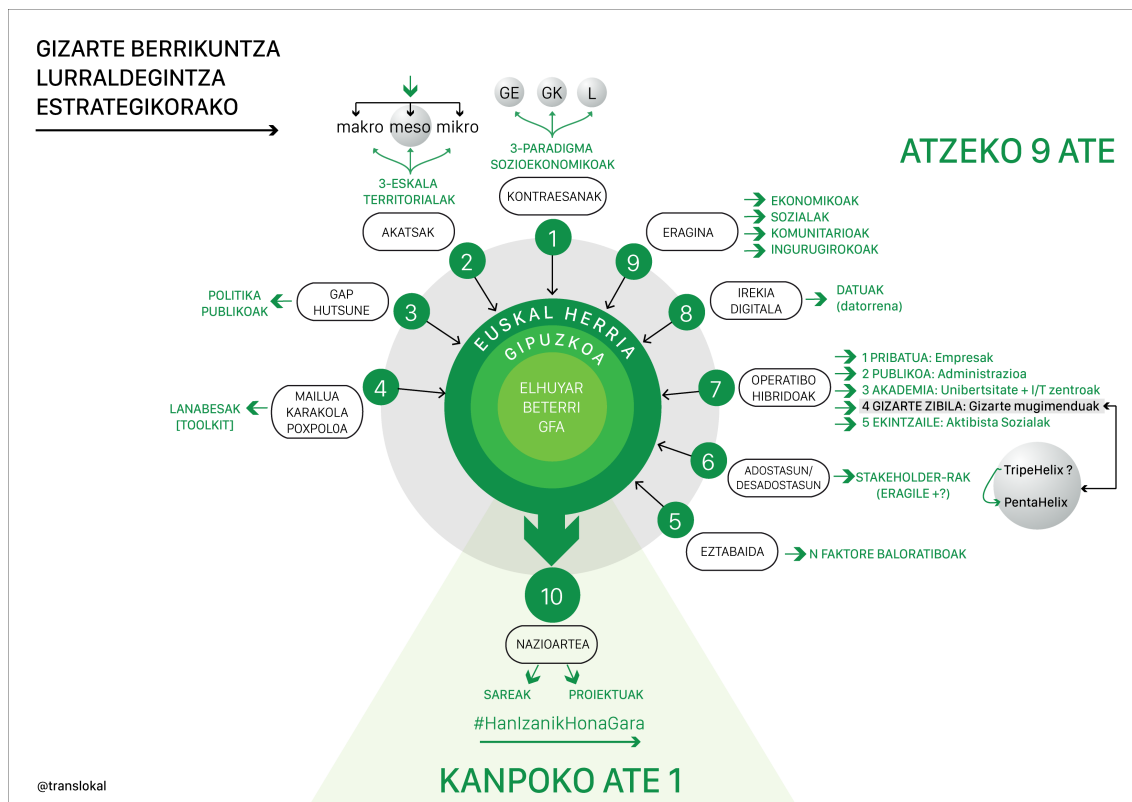


Figura 3: Marco Innovación Social para el Desarrollo Territorial, elaborado conjuntamente entre @Elhuyar e @icalzada tras el análisis del ecosistema intervenido como lo muestra la Figura 2.

Con los dos ejemplos se trata de ilustrar la importancia que el hecho de tener unos espacios de colaboración presentan para cualquier actividad que pretenda contribuir con algunos de los vectores de la innovación social. Es el gran Richard Sennett (2013), el que no se cansa de repetirnos que en un entorno de escasez, la única manera de poder superar las crisis (Tommasi 2015) es mediante la instauración de rituales de cooperación institucionales y no-institucionales.

La cuestión es que tal y como cada vez más voces e informes de instituciones que llevan mucho tiempo trabajando este ámbito nos sugieren, la propia innovación social no es un *totem* estático. Más allá de proponer medidas para canalizar el gasto público hacia políticas sociales (sanidad, educación, tercera edad, juventud, desarrollo comunitario, etc), la innovación social, en sí misma, está mutando hacia modelos mucho más complejos que responden a retos sociales y económicos cada vez más interdependientes. Es el caso del debate abierto en relación a la economía colaborativa y al empleo juvenil de calidad. Y es que en ocasiones, la implementación comienza muy alejada de donde se destinan los fondos y se deciden las políticas públicas (Cosner et al. 2014 y Doh 2010).

En consecuencia, la propuesta de diagnóstico a partir de la intervención en workshops que se desarrolló gracias a la participación de los agentes, contiene este enfoque:

- a) Ampliar el encuadre de lo que innovación social como sector o ámbito nos sugiere a nivel local de Donostia-San Sebastián.
- b) Para lograr así, un análisis profundo, compartido, y lo más importante, que sirva para reforzar la acción institucional, comunitaria y empresarial de los diversos agentes, superando la presente fragmentación (Westley et al. 2010).
- c) Que facilite a Fomento San Sebastián:
 - a. Convertirse en un agente catalizador del ecosistema de innovación social de Donostia-San Sebastián,
 - b. actuando por iniciativa propia, con un rol proactivo;
 - c. con el objetivo de que Fomento San Sebastián desarrolle su rol catalizador local en la ciudad.
 - d. entre la acción operativa diaria de los agentes ámbito/sector de la innovación social.
 - e. Enfoque, que se deberá de enriquecer y actualizar con las últimas tendencias de la innovación social y proyectos que se están desarrollando exitosamente en Europa en el presente. (Este contenido se retomará en el apartado 3.- Metodología).

2.- CONTEXTO de la INTERVENCIÓN:

Si bien el contexto de la intervención se circunscribe a dos workshops celebrados el 26 de Octubre y el 10 de Diciembre respectivamente, se debe indicar que este informe tiene un inicio previo con conversaciones anteriores básicamente con interlocutores de Fomento San Sebastián, como conocedores del trabajo de campo que en el campo de innovación social se estaba desarrollando en el ámbito descrito. Por otra parte, cabría añadir como nota que el autor del presente informe mantiene regularmente interlocución sobre el análisis del estado del arte de la innovación social y los proyectos en activo en el citado ámbito; cabría destacar a Elhuyar, por haber colaborado en la revisión final de su herramienta de autoevaluación (Calzada, 2015). Conversaciones que, no cabe la menor duda, enriquecen y apuntalan las conclusiones de este informe.

2.1.- Síntomas

Prevía a las sesiones de workshop, en ambas ocasiones, se lanzaron una serie de ‘titulares’ para provocar un debate y engarzar con algunos posibles síntomas que provoca la actividad diaria de cada participante/agente y su entorno de interacción. En todo caso, hay que incidir que en la dinámica de una comunidad de práctica, lo que se trató en todo momento fue de ‘provocar’ sin adoptar ningún dogma en lo que allí se planteaba. Estos fueron los aspectos que se comentaron:

- Sobre-institucionalización:
Frente a una nostalgia, necesaria o innecesaria según posiciones, de una sociedad cada vez individualista en detrimento de una más cohesionada (Elzo et al. 2010), son muchas las voces que reclaman una sociedad con una sociedad civil más despierta. Ante este hecho, la innovación social, más allá de activar a la sociedad civil, lo que ha provocado ha sido una saturación y sobre-institucionalización de numerosos eventos y programas de financiación que casi producen, no siempre, pero en su gran mayoría, una sensación de demasiado continente para tan poco contenido. Si bien la interacción es importante, en este momento de desarrollo de la innovación social en nuestras políticas, debe venir acompañada de contenido. Continente y contenido, ambas a la vez. (Calzada 2008 y 2015).
- Persona/Proyecto:
La necesaria aproximación de que la innovación social entre otros muchos otros factores debe de estar pivotada por el binomio persona/proyecto, con la consiguiente y necesaria cobertura y monitorización de las instituciones. A este respecto, cabría indicar también que parece ser difícil ‘navegar’ en solitario con un proyecto socialmente ‘innovador/emprendedor’, entre los cuantiosos filtros institucionales. Este aspecto, se pudo observar en el transcurso de los workshops. Lo que demanda una reflexión en cómo se realiza la acción de la innovación social y los mecanismos de apoyo que para ello las instituciones diseñan.
- Coalición hegemónica³: racional economicista/ingenieril. (Chang, 2014)
Sin desmerecer en absoluto que el ‘motor’ económico lo constituye el tejido empresarial del territorio, al adentrarnos un poco más en lo que es la comprensión y las posibilidades reales de la innovación social, nos podríamos encontrar con una cierta coalición hegemónica, compuesta por dirigentes que ‘únicamente’ (y el ‘únicamente’ podría ser el síntoma-matiz detectado), observan los proyectos desde un paradigma (incompleto, al menos en muchos proyectos a nivel internacional) del racionalismo económico y su vertiente técnica e ingenieril. Es aquí, donde un gran esfuerzo en el

³ Interesante seguir esta conferencia de Ha-Joon Chang ‘Economics: The User’s Guide’
<https://www.youtube.com/watch?v=n5j5EW933Kw>

diseño de políticas se debería hacer. Ya que como economistas de la talla de Stiglitz (2012) y más recientemente, el economista francés Piketty (2014) prueban, el modelo económico de corte racional economicista, con su vertiente hacia la economía neoclásica ortodoxa (en vez del manido y reducido, *neoliberalismo*) no ha corregido aún la desigual distribución del capital y sus perversos efectos postcrisis.

- Enfoque (eminentemente) cuantitavista:
Otro de los síntomas, y que no cabe duda es una consecuencia de la anterior, es la ‘herencia’ que la cultura de la calidad nos dejó: lo que no se mide no se puede mejorar. Desde esta mirada que podríamos denominar ‘positivista’, entendiendo que se trata de observar dinámicas sociales como si fuesen dinámicas medibles y cuantificables, se limita absolutamente el alcance y la potencialidad de la innovación social (CITIE 2015). Aspecto que sorprende, cuando el ámbito europeo lleva ya, básicamente con referencias anglosajonas y nórdicas líderes en la materia, trabajando esta mirada desde hace más de una década. Si bien la cuantificación y la medición son partes importantes de las ciencias sociales aplicadas y necesarias (Sinnergiak 2015), podríamos reiterar, incluyendo referencias de peso como la propia European Commission (2010a y 2010b), el propio autor referencial Moulaert (2005 y 2010) o incluso, Mulgan (2006 y 2013) con su gran aportación al frente de NESTA (2010, 2014, 2015 y 2016); que no representan el conjunto propuestas de trabajo que, desde la humildad entendemos, la innovación social debería y podría cubrir.
- Sectores ‘blandos’ (soft):
Si bien nadie pone en duda hoy que la innovación (Schumpeter 1974) supone el principal *driver* en cualquier sociedad avanzada, como la vasca, tampoco sería real pensar que sectores como las industrias creativas, los servicios sociales, la juventud, economía social, arte y cultura, lengua, género, democracia, tecnología, etc, constituyen el canal central de las políticas del territorio. A este respecto, e intentando en todo momento arrojar luz, faltaría realizar un alineamiento entre las políticas, los proyectos de los agentes y el impacto socio-económico real de dichos proyectos.
- Baja incorporación en políticas públicas estratégicas: Colateralidad.
Finalmente, y como consecuencia de la anterior: podríamos pensar que ha podido existir una insuficiente o no acertada manera de comunicar la innovación social a la ciudadanía, o porque como dijo un escritor vasco popular ‘en sociedades con un nivel de bienestar por encima de la media, es de mala educación hablar problemas sociales cuando aparentemente, no existen’. Y es que el tema del bienestar, solo se percibe como algo prioritario, cuando se produce se pérdida o deterioro, como ha ocurrido con los recortes sociales (también afectando a la innovación social de lleno) en plena época postcrisis y de austeridad.

2.2.- Acción

Lo que nos propone situar la acción de innovación social de todos los agentes en los siguientes ejes:

- Postcrisis/Austeridad:
No podemos dejar pasar por alto que la innovación pre-2008 o la post-2008 tiene los mismos elementos (Calzada 2013). Tal vez, el punto de inflexión en el ciclo económico ha alentado todavía más la necesidad de una innovación social como recuperadora de un bienestar social drásticamente sacudido por medidas de austeridad gubernamentales. Tampoco en la UE lo obviaron en la medida que la crisis financiera tambaleó en cadena las estructuras económico-sociales, las políticas (en algunos lugares de Europa, y

especialmente el 15M, fue un foco destacable) y en el presente, también las institucionales.

- Nuevos modelos de interacción entre: Mercado-Empresa/Sociedad-Comunidad-Ciudadanía/Agentes Económicos, Sociales y Culturales:

Frente a la inicial zozobra, la innovación social se ha empezado a considerar en muchas ciudades, regiones y países de la UE, como un eje central para superar las disfunciones que la crisis ha dejado. Es así, que no podemos entender, repito, ‘únicamente’, la implementación de políticas activas de la innovación social como instituciones que dotan a empresas y organizaciones de recursos. Uno de los grandes cambios que estamos teniendo en nuestros barrios, pueblos, ciudades y regiones, son la multiplicación de los grupos de interés, o mejor dicho *stakeholders*. Cualquier acción de innovación social que se preste a querer aportar valor económico, social o cultural a un territorio, deberá lidiar con la identificación, la negociación y el complejo juego de relaciones entre agentes que aparecen y desaparecen en un permanente continuo. Este es un elemento que como diría Bauman (2000), responde a nuestra característica de sociedad *líquida*.

En esta línea, es más que recomendable seguir la nueva visión de la innovación social que Thackara (2015) ofrece a los *practitioners*, a los hacedores. Ya que más allá de innovar lo que se hace, propone ya una innovación social con proyectos que modifican la propia interacción de los *stakeholders*. Aspecto este, que es el central, al menos eso lo intenta, este informe. En esta misma línea, el autor de este informe recomienda encarecidamente la lectura de ‘In the Bubble: designing in a complex world’ del mismo autor mencionado (2005) y la ‘Era del acceso’ del conocido Rifkin (2000).

- C.A. de Euskadi: Intentos fallidos para crear ecosistemas sostenibles.

Más allá de lecturas catastrofistas, pero igualmente huyendo de la autocomplacencia como actitud, en el equilibrio está la virtud. En las sesiones de workshops, se provocó con la siguiente hipótesis: existen muchos factores entrelazados para responder porqué no se había consolidado un ecosistema de innovación social sostenible en el tiempo. Existen evidencias actuales que prueban lo siguiente:

- Existen instituciones que fueron creadas hace más de dos décadas que en otras regiones europeas ya desaparecieron y que en la C.A. de Euskadi siguen, al menos aparentemente activas.
- Otras instituciones han sido desmanteladas, cuando su principal cometido era exactamente favorecer la consolidación de una ‘red’ de agentes. Sería interesante indagar las causas. Las preguntas que podrían venir a la cabeza serían con ánimo absolutamente respetuoso y para poder aprender de lo que se ha puesto en marcha⁴:
 - ¿Qué proporcionaba la red a los agentes y personas?
 - ¿Qué mecanismos de activación o coordinación ofrecía?
 - ¿Qué estrategia tenía, más allá de reunir y poner a agentes a dialogar?
- Algo que sorprende y que sería una sugerencia a futuro es que todos los diversos perfiles de agentes deben beneficiarse mutuamente de la acción conjunta de un ecosistema. Respetando cada uno sus límites pero buscando ser una plataforma de compartir pero también de hacer. Un estilo más UrbanLivingLab. Se considerará en las recomendaciones de este informe.

- ‘Tímido’ posicionamiento estratégico en la UE.

Frente a figuras como la que se presenta en la Figura 4, en la que se alude a regiones europeas ‘similares’ a la C.A. de Euskadi ‘estructuralmente’ hablando, parece que la

⁴ No constituye el objeto de este informe valorar la actuación de referencias que se citan. El único ánimo es ilustrativo y explicativo, no propositivo.

innovación social, no estaría presente en estos ‘benchmarkings’. Y la razón es bien sencilla, aludiendo a aspectos que se vienen comentando: si bien, la innovación social es parte de los discursos, su presencia en las políticas no está basada en la evidencia (NESTA 2016 y Evidency & Policy, Policy Press at the University of Bristol 2015). Aspecto este que se debería corregir y mejorar, sin duda alguna.

Con ello, en la acción del workshop, se propuso como hipótesis de trabajo, que el posicionamiento en el ámbito de la UE era tímido. A lo que los agentes respondieron que si bien en conjunto no existía mucha actividad en esta dirección, son cada vez más los intentos que se hacen por parte de algunos de los agentes que participaron. Este aspecto se recoge en las conclusiones preliminares y en las recomendaciones.

Mapa nº 1.- Regiones Europeas de Referencia RER para Euskadi por similitudes estructurales

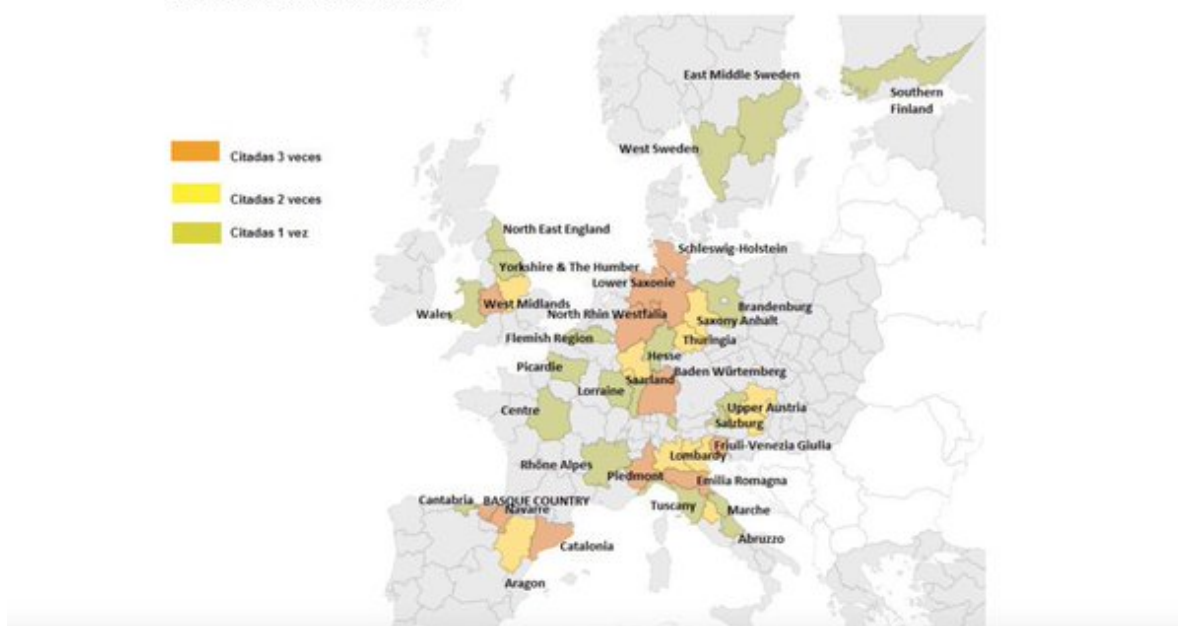


Figura 4: Regiones Europeas de Referencia RER para Euskadi por similitudes estructurales (Alberdi 2015).

2.3.- Impacto

Finalmente, un aspecto con el que se quiso incidir fue el grado de impacto que genera la innovación social que los agentes producen. Se retomará a lo largo del informe también.

3.- METODOLOGÍA: Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián:

En ambas jornadas abiertas de trabajo en workshops, se invitó a diversos agentes representados por: directores de proyectos en empresas, responsables y técnicos públicos, emprendedores sociales, activistas sociales, académicos, ciudadanos, consultores y profesionales. El objetivo era realizar una sesión de trabajo en la cual se presentaran proyectos de innovación social en acción por personas/agentes.

Más allá de esquemas apriorísticos sobre lo que era o lo que debería ser la innovación social, la jornada en resumen tenía como objetivo construir la innovación social desde la acción, desde el centro que son los propios proyectos y sus agentes. Es por ello que lo que se pretendía era garantizar un diálogo entre agentes situando en el centro algunos proyectos y abriéndolos a los participantes para favorecer un análisis pragmático y a su vez que fortaleciese la acción estratégica unitaria. En resumen, enfatizar el cómo hacemos innovación social para hacer más plural el qué.

La metodología propuesta y su aplicación con los agentes, lo cual es el objeto principal de este informe, su nutrió de los siguientes elementos para su diseño:

3.1.- Action Research

Si bien como indican Moulaert (2013) y Nicholls (2015), el germen de la innovación social debe derivarse de la acción conjunta entre los agentes, las herramientas de trabajo en sí mismas, también deben ser objeto de innovación. Es por ello que para esta intervención, de manera muy concisa, se adoptó el formato workshop en el cual ir construyendo con criterio al conocimiento de los agentes.

3.2.- Innovación Social Abierta

Se ha desarrollado tal vez más de lo que creemos al respecto (Almirall et al. 2014, Seltzer et al. 2012, Dahlander 2010, Huizingh 2011). Aunque en la C.A. de Euskadi, quitando el proyecto OpenINN de Fomento San Sebastián⁵ y algún proyecto financiado por el Gobierno Vasco, como OpenBasque (desde el enfoque eminentemente empresarial puro), tampoco ha habido tanto desarrollo. Es curioso observar que entre las recomendaciones que se dan en el informe del citado proyecto, esté la de ‘intercambio de conocimiento entre los actores del sistema de innovación regional’ (2014: 305), coincidiendo con el objetivo de esta intervención.

A continuación, algunos elementos que la innovación social abierta debería incorporar, que no son tan presentes ni en la comprensión ni en la implementación de políticas de innovación social abierta en nuestro contexto empresarial, institucional y tampoco, científico:

- Pluralidad: Frente a los dogmas de lo que es y lo que debe ser la innovación social, este informe considera necesario añadir la pluralidad de enfoques y la conveniencia de una convivencia entre ellos, tal y como se verá más adelante. En concreto se propone una taxonomía constituida por tres paradigmas:
 - Competitividad empresarial/económica: Este primer paradigma es el dominante y el que impera en los discursos con un implícito sesgo corporativo. Se presenta como el único enfoque en las políticas públicas hasta la fecha.

⁵ <http://www.fomentosansebastian.eus/donostiaopeninn/en/>

- Cohesión social:
Este segundo paradigma se presenta como una transición de una vía institucionalista. En algunos casos, es la que se ha intentado y va ganando presencia.
- Transformación social:
Este tercer paradigma se presenta como el que propone una irrupción y es el más rupturista. Básicamente difícilmente transita más allá del mundo de la cultura alternativa, con alguna que otra excepción. Cada vez más amplia y plural también.

La hipótesis de trabajo por la que partimos es que hasta la fecha ha habido una tendencia o necesidad de imponer el propio paradigma frente a posiciones diferentes. Lo que ha llevado a una muy baja convivencia de paradigmas y un eterno debate sobre cual es el verdadero y el 'real'. Como Mumford (2003) y seguramente más ampliamente la Premio Nobel Elinor Ostrom (1990) nos demostraron, este es un debate que lleva a lo ideológico y de ahí a las políticas públicas. A causa de un reduccionismo en el pensamiento y de la formación en las universidades con un deficit acuciante de amplitud de opciones, ha sido muy difícil superar ciertas corrientes dominantes de la economía hasta estos días.

Este informe recomienda encarecidamente, revisar, ampliar y en todo caso, enriquecer la comprensión y la práctica de la innovación social, atendiendo a una empatía plural de cómo se puede aplicar; evitando la crítica destructiva ideológica, que lo único que hace es evitar la convivencia. La excesiva vinculación ideológica reprime la ulterior praxis además de limitar la probabilidad de aprendizaje *peer-to-peer*. En muchos casos otro efecto colateral ha sido la excesiva irrupción de la 'consultorización' de la academia como fenómeno muy extendido (y peligroso). Tendencia que minimiza las opciones para una excelencia académica, por la irrupción de la consultoría en la investigación; y viceversa, la academia comienza a hacer consultoría como mecanismo de financiación. Aspecto perverso que en el campo de la innovación social, ha sido creciente en los últimos años y está llegando a niveles de canibalización. Lo cual empobrece los dos ámbitos profesionales que deberían de estar colaborando estrechamente como pasa en el Reino Unido, por ejemplo entre NESTA, la University of Oxford, LSE o UCL, como algún ejemplo que se podría poner entre muchos otros en el entorno europeo. Este aspecto necesitaría de una reflexión muy seria para no perder la referencialidad y poner un poco de orden.

- Transparencia pública: Un elemento que sorprende en las prácticas de innovación social es la poca exigencia que existe para que los datos, los resultados y las referencias, estén disponibles, se compartan y se puedan remezclar bajo licencias abiertas tipo *creative commons*. Más aún, siendo una exigencia de la mayoría de instituciones que financian proyectos de investigación y de intervención. Deberíamos recordar que el *open access* empieza a ser una exigencia del propio sistema de innovación de cualquier región europea.
- Gobernanza: En la medida que se ha indicado, en el punto 2.2., la necesaria adaptación a modelos de interacción entre agentes novedosos, creemos que la gobernanza debe ser mucho más flexible y abierta. Eso implica, transparencia, mecanismos de colaboración y datos abiertos.

- Open Data: Como consecuencia de lo anterior, entre la conversación entre los agentes se ha intentado ‘indagar’ el grado de datos que existen disponibles y cuanto de ellos se comparten. Para llegar a la conclusión de que pocos.
- *Multistakeholders*: Frente a la eterna pugna de quien define y defiende ‘su’ innovación social, en ese juego complejo de mayor número de agentes y relaciones también más complejas, se deberían adoptar enfoques de *multistakeholder*, tal y como sugiere la Oxford Martin School (2013).

3.3.- Innovación Social Estratégica

Otro de los elementos que esta intervención quiere enfocar es el de la noción estratégica de la propia innovación social. Innovación social no puede ceñirse a dos proyectos sin continuidad y sin estar alineados con otros proyectos ‘similares’. Es por ello que una vez más, sería necesario enfatizar la vertiente territorial estratégica, más allá de divisiones administrativas y silos de poder. A este respecto, la asignatura pendiente parece ser la innovación pública, esa que se debe realizar dentro de las propias instituciones. Algunas hipótesis de trabajo que lanzamos serían las siguientes:

- Una escasa incorporación de la innovación social como paradigma central dentro de las políticas públicas.
- Lo económico se presenta como el principal esquema a falta de otros enfoques complementarios. Y el crecimiento parece ser el único mecanismo por el cual se rige la economía política, aspecto más que rebatido por figuras destacadas.
- Necesaria revisión y adaptación inteligente a las demandas de las sociedades hiperconectadas. Temas como el empleo juvenil y los modelos de economía colaborativa entre otros, demuestran que nos encontramos ante un cambio de modelo económico y social, debido a como la propia tecnología está reconfigurando el entorno.
- Gran necesidad de incorporar agentes mediadores/intermediarios en la transferencia de conocimiento a la sociedad y desde esta a las instituciones. A este respecto, las políticas y las instituciones necesitarían un revulsivo muy importante, ya que no se puede inyectar únicamente recursos en empresas o financiar proyectos emprendedores si el resto de los agentes no acompañan en la transformación.
- Por último, deberíamos de destacar como algo enormemente positivo la cultura socio-empresarial de la PYME, que nos hace muy flexibles y atractivos para generar redes colaborativas con regiones y ciudades de la UE.

3.4.- Innovación Social en Acción

Destacaríamos también la necesaria adaptación de la innovación social a nivel pragmático, debido a que:

- Existe un excesivo enfoque pegado a ‘únicamente’ reproducir metodologías. Cuando el valor añadido de la innovación social es exactamente la adaptación contextual y cultural en un mundo cada vez más global y plano según Friedman.

- Por otra parte, siendo la innovación social, eminentemente un campo multidisciplinar que engloba campos que convergen en las ciencias sociales aplicadas, se pueden intuir que sus aplicaciones más que ampliar el campo lo han encorsetado. Y a este respecto, nos movemos pendularmente entre el enfoque más de investigación básica (teórica que se desarrolla básicamente en las universidades) y el enfoque más práctico o aplicado (en las consultorías). Exactamente siendo el punto intermedio el más necesario y más productivo a su vez para: 1) favorecer la generación de nuevos proyectos y 2) su aplicación práctica.
- A este respecto, y como se observa en otros informes de instituciones y proyectos del ámbito científico vasco, se está incurriendo en un coste de oportunidad en el hecho de no poner a las organizaciones a aprender de la práctica entre sí.
- Son así los agentes que estuvieron en los workshops, los más adecuados para canalizar a políticas públicas lo que observan y ven en su quehacer diario.
- Finalmente, existe una gran oportunidad de trabajar proyectos en paralelo entre la escala local, regional y europea.

3.5.- En el Ecosistema de Donostia-San Sebastián, Gipuzkoa, CAV y ciudad-regional.

Teniendo en cuenta el último punto, en la propia dinámica de los workshops, se habló (de manera casi coloquial sin darle mayor importancia) a un tema que lo tiene. Si bien, por cierto respeto institucional, se trata de salvaguardar las fronteras de actuación de cada institución, esta actitud de respeto, invita a pensar también que la colaboración en red superando barreras administrativas y territoriales pesa mucho todavía. Este informe considera que tiene que ver con la cultura institucional que se practica. No obstante, en el medio plazo, sería recomendable que los ámbitos territoriales fuesen superados por la acción del proyecto, independientemente de donde ocurra, donde impacte, donde se obtengan los beneficios y donde se financie. Debido a que, como se está probando en muchos proyectos (Evidency & Policy, Policy Press at the University of Bristol 2015), la innovación social si alguna característica empieza a presentar es que su impacto es ubicuo y multiespacial. Básicamente por que está basado en la acción de los agentes y en sus interacciones, que pueden o no generar valor.

Teniendo en cuenta todos los puntos anteriores, se propuso y diseñó un **Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián**, como herramienta de trabajo.

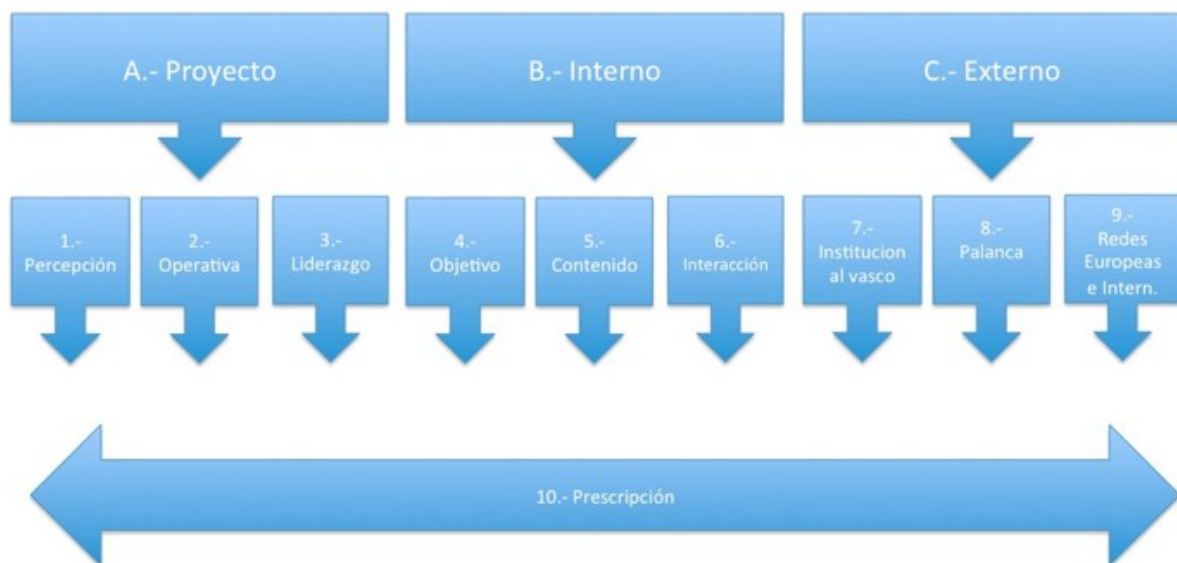


Figura 5: Decálogo de Innovación Social Abierta y Estratégica en Acción en el Ecosistema de Donostia-San Sebastián

La metodología propiamente diseñada por el autor del informe, basada en *action research* (Nicholls et al. 2015) favoreció el intercambio de ideas, el análisis y la colaboración. Con tres puntos de apoyo en la dinámica, componiendo así un decálogo de 10 factores:

- **A.- Proyecto:** Organización y Persona.
- **B.- Interno:** Contexto y Sector Regional. Impacto y Condicionantes.
- **C.- Externo:** Europa y Posibilidades Externas. Referencias, Proyectos y Agentes.

A.- Proyecto: Organización y Persona.

Tal vez el aspecto más clásico en la innovación social, desde la corriente más del *management científico*. Tema que todos los agentes tienen internamente y que a veces incluso suelen gestionar los procesos internos de otras organizaciones (Sinnple 2016).

1.- Percepción:

- En tu/vuestra organización, ¿cómo es percibida la Innovación Social?
 - Un *capricho/snobismo*
 - Responsabilidad Social Empresarial (#RSE)
 - Emprendizaje Social (#SocEnt)
 - Elemento *soft* para el posicionamiento de la cartera de proyectos
 - *Tema de algunos solo*
 - Aspecto de mercado
 - Preocupación social
- ¿Cuál es nuestro diagnóstico interno sobre la Innovación Social? (Praxis, proyecto y persona)

2.- Operativa:

- ¿En qué basa vuestra organización su *know-how* en el ámbito/sector de la Innovación Social?
- ¿Cuál creéis que es vuestra ventaja estratégica?
- ¿Organizativamente hablando, es la operativa interna *innovadora*?

3.- Liderazgo:

- La Innovación Social, ¿tiene un liderazgo de carácter personalizado o es en sentido más distribuido y en equipo?

B.- Interno: Contexto y Sector Regional. Impacto y Condicionantes.

El segundo aspecto o punto de apoyo de la dinámica trató de explorar el contexto interno de los agentes. Es aquí donde se pudieron observar complementariedades entre los agentes y también diversas trayectorias organizacionales.

4.- Objetivo:

- ¿Vuestros proyectos de innovación social con cual/es de los tres siguientes vectores se alinearía?
 - Competitividad (empresarial/económica)
 - Cohesión social (políticas sociales activas)
 - Transformación social (democrática)
- ¿Cómo percibís el entorno institucional a este respecto en sus políticas?

5.- Contenido:

- ¿Con qué sector/es o ámbito/s os sentís más identificados?
 1. Servicios sociales
 2. Promoción económica: Nuevas actividades económicas y nuevas formas organizativas
 3. Género
 4. Euskera
 5. Participación
 6. Colectivos desfavorecidos: Inserción
 7. Cultura y Arte
 8. Desarrollo comunitario
 9. Gobernanza
 10. Educación
 11. Ciudad y Territorio
 12. Desarrollo empresarial y organizativo
 13. Personas, talento y capacitación
 14. TICs.

6.- Interacción:

- ¿Cómo valoraríais el conocimiento mutuo y el aprovechamiento de posibilidades conjuntas en la red regional de innovación social?
- ¿Alguien/algunos que lo estén haciendo 'bien'?
- ¿Interactuáis entre las organizaciones? ¿entre las personas? ¿tienen las personas poder para ser el nexo?
- ¿Cómo se puede pretender que las instituciones colaboren si las personas no tienen mecanismos para colaborar?
- Esclerosis institucional.

C.- Externo: Europa y Posibilidades Externas. Referencias, Proyectos y Agentes.

7.- Institucional vasco:

- ¿Cómo valoraríais el grado de reactividad/proactividad de las instituciones vascas públicas y/o privadas?

8.- Palanca:

- ¿Qué palanca hace falta tocar?

9.- Redes Europeas e Internacionales:

- ¿Consideráis que operais en las redes europeas e internacionales?
- ¿Cómo? ¿Carencias? ¿Oportunidades?

10.- Prescripción:

- ¿Qué políticas consideras que se deberían implementar en lo sucesivo?
-

4.- APUNTE METODOLÓGICO: 26 Octubre (Workshop 1) y 10 Diciembre 2015 (Workshop 2).

Tal y como se ha indicado en el inicio de este informe, diversos agentes participaron en los workshops que se enumeran a continuación:

- 26 de Octubre 2015:
 - Kutxa Zeharo
 - Grupo Gureak
 - Aptes
 - Fomento San Sebastián
 - Hirikilabs/TBK
 - Sinnergiak/UPV
- 10 de Diciembre 2015:
 - Sinnple
 - Elhuyar
 - Cook management
 - Grupo Gureak
 - Fomento San Sebastián

El autor del informe destaca algunas ausencias considerables para la elaboración de conclusiones y recomendaciones finales. Echando en falta la potencial aportación que DSS2016 y Tabakalera hubiesen jugado a este respecto, como proyectos tractores. Y no cabe duda que un gran número de agentes que están operando en el ámbito/sector de la innovación social podrían enriquecer aún más el contenido del mismo. Dejamos así la puerta abierta a que este informe se pueda actualizar y extender con la participación de más agentes, con proyectos y experiencias activas en curso.

La manera en la que se ha recogido, tratado e interpretado la información obtenida, sigue el formato de *action research* de corte cualitativo. Para garantizar el anonimato de las expresiones y el contenido tal y como se recogió en la dinámica de workshops, se ha ocultado la correlación entre las afirmaciones por agente/persona. De manera que si bien se presenta la información manteniendo la coherencia factor tras factor, el autor de este informe ha procedido a garantizar la confidencialidad. De hecho, el objetivo de este informe no es determinar quien dice qué e indagar en posturas particulares sino más bien lo contrario. Se trata de extrapolar de evidencias particulares, conclusiones y recomendaciones que sirvan a los propios agentes y en concreto a Fomento San Sebastián (como promotor de esta iniciativa), para determinar trayectorias de implementación futuras.

Cualquier omisión o error en la transcripción es absolutamente atribuible al autor de dicho informe y tendría carácter básicamente de error técnico. No obstante, se ha realizado un esfuerzo en mantener el estilo, el contenido y la dirección de la evidencia detectada en la interpretación de los resultados. Las tablas de contenido no se han incluido en este informe si bien se han recogido y tratado como evidencia empírica. Los participantes del mismo pueden solicitarlas al autor del informe a modo de consulta.

El resultado de los dos workshops, el primero, el 26 de Octubre y el segundo, el 10 de Diciembre del 2015, respectivamente, se recogió en dos tablas anexo que no se han incluido en el citado informe, pero que están a disposición de los participantes que así lo soliciten al autor y a Fomento de San Sebastián, como evidencia identificable. El autor del presente informe ha elaborado las siguientes conclusiones preliminares de acuerdo a lo estrictamente identificado en el transcurso de los workshops además de la revisión de referencias que se enumeran en la sección 7.

5.- CONCLUSIONES PRELIMINARES:

Del presente al futuro.

A continuación se recogen algunas de las evidencias que se podrían resumir por factor. Si bien existe cierta variabilidad en el tipo de respuesta, podríamos concluir de la siguiente manera:

A.- PROYECTO:

1.- PERCEPCIÓN:

- La innovación social tiene una percepción por parte de los agentes de estar sometida absolutamente al ritmo de las convocatorias públicas.
- Aspecto normal en muchos lugares, pero que en el ecosistema de Donostia-San Sebastián (extendido), coarta la frescura y la emergencia de redes interpersonales para la activación de proyectos, más allá de la actividad de las propias instituciones/organizaciones.

2.- OPERATIVA:

- La manera en la que las organizaciones del sector/ámbito de la innovación social han llegado a este ámbito/sector es muy diverso.
- Desde desarrollo de actividad empresarial extendida hacia este ámbito/sector o la propia creación unidades operativas nuevas para responder a este vector estratégico.

3.- LIDERAZGO:

- Según el tipo de organización, es muy evidente que el liderazgo tiene un carácter distinto. Prima el modelo de equipo pequeño que va ‘contagando’ al resto de la organización. No obstante, el esfuerzo de ‘predicar’ resulta muy costoso en energías e ilusiones.
- Conclusión: Parece un patrón bastante repetido, que si bien debe haber un equipo promotor, la cultura de la innovación social suele (o debería) ‘mojar’ a la totalidad de la organización.

B.- INTERNO:

4.- OBJETIVO:

- En relación a los tres paradigmas de la innovación social, se puede constatar la hipótesis que existen de hecho organizaciones en el ecosistema que responden a alguno/s de ellos:
 - Competitividad empresarial/económica,
 - Cohesión social (políticas sociales activas) y
 - Transformación social (democrática).
- Si bien hace 5-10 años había un intensivo debate en proponer vías alternativas al hegemónico primer paradigma (el dominante), tras la crisis del 2008 y sus efectos (Calzada 2013), parece evidente que hay una comprensión más holística que favorece la convivencia de los tres paradigmas. A este respecto, la UE es un entorno en donde los proyectos están transitando también hacia esa convivencia.

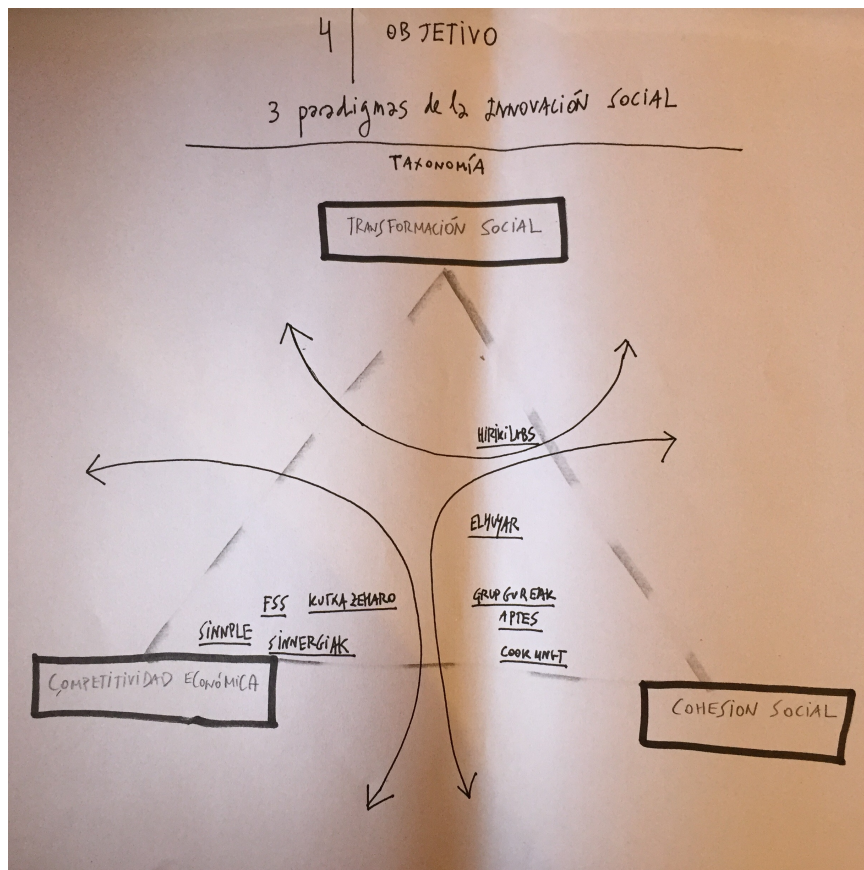


Figura 6: 4/ Objetivo: 3 Paradigmas de la Innovación Social.

- Para el diseño de políticas de innovación social: se debería traducir en actualizaciones de convocatorias así como de nuevas convocatorias. La pregunta que nos surge es, ¿quién es el responsable de actualizar y dotar de nuevos contenidos a las convocatorias, para así generar un ciclo virtuoso de colaboración entre instituciones y agentes y entre los propios agentes?

5.- CONTENIDO:

- Lo mismo ocurre en el caso de los ámbitos/subsectores que cubre la innovación social en el ecosistema de Donostia-San Sebastián: servicios sociales, promoción económica, género, euskera, participación, inserción, cultura y arte, desarrollo comunitario, gobernanza, educación, urbanismo adaptativo, ciudad y territorio, talento, TICs, etc.
- Observando la tabla-resultado, la primera observación que se debe realizar es la enorme complementariedad de los ámbitos de la innovación social entre los agentes. Lo que nos llevaría a tener un argumento todavía más a favor para articular el ecosistema de innovación social en clave abierta y de colaboración estratégica. Existiría un enorme potencial de colaboración mediante la hibridación a nivel local e internacional.

Agente	Ámbito/Subsector													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
2.		X										X	X	
3.	X					X								
4.									X		X			
5.	X				X									X
6.						X		X						
7.								X			X		X	
8.			X	X	X		X	X	X		X			X
9.							X							X

Figura 7: Tabla-resultado 5) Contenido.

1. Servicios sociales
2. Promoción económica: Nuevas actividades económicas y nuevas formas organizativas
3. Género
4. Euskera
5. Participación
6. Colectivos desfavorecidos: Inserción
7. Cultura y Arte
8. Desarrollo comunitario
9. Gobernanza
10. Educación
11. Ciudad y Territorio
12. Desarrollo empresarial y organizativo
13. Personas, talento y capacitación
14. TICs.

- La cuestión es que los fondos previstos para cada subsector presentan una desigual distribución.
- Lo que debería ser considerado desde una visión de políticas más estratégica y transparente.
- En el segundo workshop, ha habido una reflexión muy interesante de herramientas que algún agente ya tiene en marcha. El *peer-to-peer*, la disección y el *feedback* ha sido muy enriquecedor.
- Se podrían así establecer criterios para que las políticas en innovación social pudiesen favorecer y valorar positivamente tres criterios:
 - la cooperación en proyectos,
 - entre agentes muy diversos: empresas, emprendedores, instituciones públicas, asociaciones y/o colectivos y universidades/centros tecnológicos (véase apartado Multistakeholders) y
 - la multidisciplinariedad.

6.- INTERACCIÓN:

- *Grosso modo* se puede argumentar que los agentes (presentes y ausentes) tienen ‘bajo’ conocimiento mutuo y por ende, el grado de capital social es bastante débil.
- Existe una aparente ‘competitividad’ para lograr financiación pública en convocatorias que no priman la colaboración intra-inter-sectorial en el ámbito de la innovación social. Aspecto que se podría reforzar.
- Es aquí donde este informe cobra sentido en la medida que una plataforma flexible para debatir, enriquecer y actualizar permanente las políticas de innovación social debería ser más que imprescindible en el ámbito de Donostia-San Sebastián, pero seguramente más allá también. Donostia-San Sebastián debería actuar como pivotaje-en-red de las iniciativas a nivel Gipuzkoa y zonas limítrofes con la visión de Donostia 2016.
- La coordinación institucional en red y el fin de los *reinos de Taifas*, en la administración pública debería ser una marca del post-DSS2016. Reto difícil pero no imposible observando casos similares en Europa.
- Lo que también se evidenció fue una dificultad de ser ‘transparentes’ en enseñar y compartir los proyectos. Podría ser debido a comprender la innovación social con criterios cerrados más que con abiertos. Lo que merma el alcance y las potencialidades futuras.

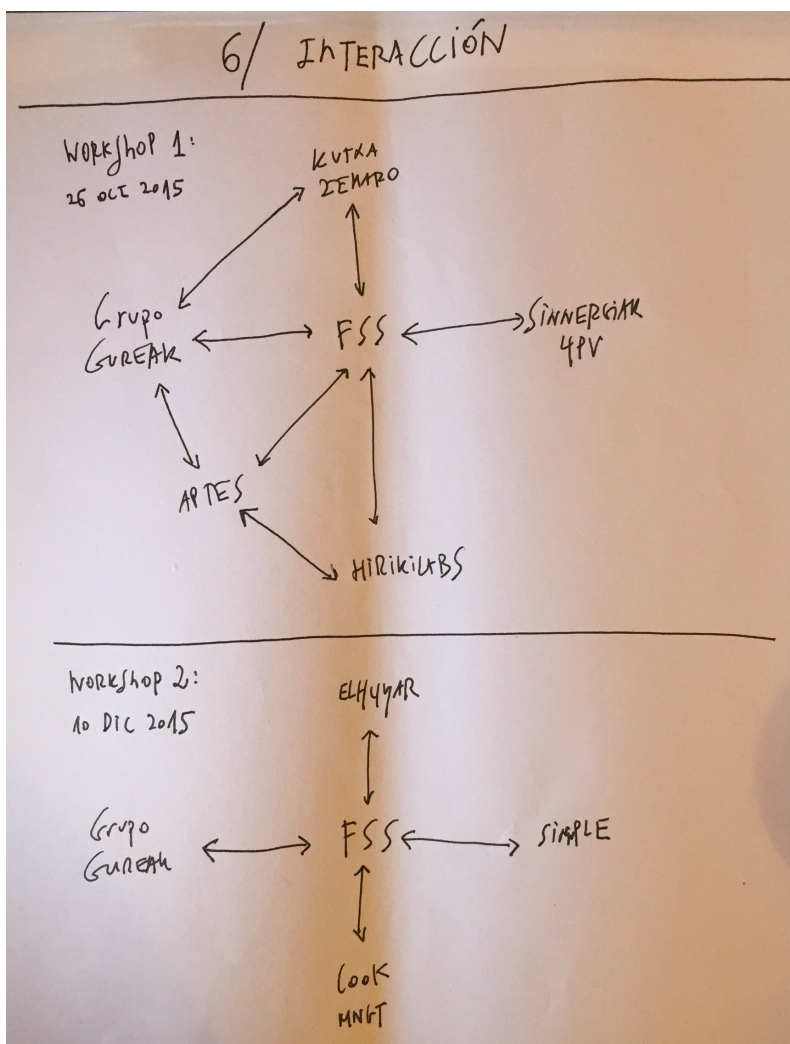


Figura 8: Tabla-resultado 6) Interacción. Fomento San Sebastián nodo catalizador.

C.- EXTERNO:

7.- INSTITUCIONAL VASCO:

- Existe una gran unanimidad en cuanto al grado de reactividad (no flexibilidad y lentitud) del entramado institucional vasco.
- Daría la sensación que los agentes no pueden desarrollar más actividad expansiva en el ámbito de la innovación social por falta de unas instituciones más ágiles y más conocedoras de lo que a nivel comunitario ocurre. Sería recomendable un acompañamiento instituciones-agentes, con testeos y proyectos pilotos reales.
- Aspecto a reforzar y en donde este informe se inscribe 100%.
- Cabría comenzar a realizar contactos institucionales mediante personas del sistema que observen la misma carencia. Y más allá de grandes acuerdos, se recomienda una plataforma de actuación con los agentes en la que haya una mutua exigencia para aprender y desarrollar proyectos en colaboración y de manera coordinada y estratégica.

8.- PALANCA:

- A los agentes les cuesta articular una misma palanca de transformación, tal vez por que no se habría planteado previamente dicha cuestión.
- A indagar. Este aspecto denota cierta zozobra en al ámbito/sector de la innovación social. Tras años de implementación exitosa de proyectos, se percibe cierto deficit en alinear estratégicamente los proyectos (excelentes) de los agentes con las políticas instituciones en este ámbito. Lo que llevaría también a un conocimiento, un reordenamiento y reconocimiento mutuo. En este punto es donde este informe también cobra su pleno sentido.

9.- REDES EUROPEAS E INTERNACIONALES:

- La presencia y actividad en este campo es muy igual, en cuanto a baja intensidad, para el conjunto de los agentes. Salvo alguna que otra excepción.
- Existe mucho interés pero se está en fase incipiente.
- Es muy interesante ver que este aspecto despierta la ilusión de los agentes. Desde este informe, se propone que proyectos en colaboración entre agentes del ecosistema en relación a la UE, podrían ser muy interesantes como revulsivo.
- En lo práctico, y en consecuencia, desde las convocatorias se podría reforzar muchísimo este aspecto favoreciendo la internacionalización de los proyectos y el trabajo con socios regionales pero también europeos e internacionales.

10.- PRESCRIPCIÓN:

- Se mencionan muchos aspectos.
 - Desde mejorar los pliegos, a que exista una plataforma como la de estos workshops con encaje a políticas, la compra pública innovadora, mejorar la cultura organizacional internamente hacia modelos más abiertos y flexibles,...
-

6.- RECOMENDACIONES:

Hacia unas políticas territoriales de carácter estratégico en innovación social y abierta.

¿Por dónde seguir?

Tras las sesiones de workshop, a continuación se enumeran una serie de recomendaciones que cierran este informe y emplazan a FSS y al autor, a distribuirlo entre los agentes participantes, publicarlo con licencia abierta Creative Commons 3.0 para su distribución y para que sirva de documento de referencia y trabajo en todas las actividades que se quieran implementar en lo sucesivo. Se trata de una manera de predicar con el ejemplo, en la medida de las posibilidades.

Se recomienda:

1: Constituir, consolidar y establecer con cierta sistemática temporal (trimestral), a un grupo de agentes de la innovación social, como **plataforma <interfaz> del ecosistema de innovación social abierta y estratégica en acción**, entre agentes públicos, privados y ciudadanía para:

- articular el ecosistema de innovación social
- influenciar positivamente y de manera proactiva en el diseño de las políticas públicas que tengan ligazón con la innovación social
- compartir los proyectos en curso entre los agentes
- proponer retos comunes al ámbito/sector de la innovación social
- buscar oportunidades de proyectos colaborativos entre agentes
- realizar workshops de herramientas y metodologías novedosas
- estar al día con las novedades del sector/ámbito

2: Centrarse en aspectos **prácticos** (pliegos, convocatorias y herramientas) pero también en aquellas de carácter más **estratégico** (networking, contenidos y políticas).

3: Favorecer un **flujo de trabajo bottom-up y top-down**. Los agentes deben constituir un ecosistema como un espacio inter-organizacional abierto pero a su vez en coordinación directa.

4: Determinar una agenda y crear una **marca local-regional con visibilidad en Europa** y en lo internacional. Una especie de back-up del branding innovación social en Donostia-San Sebastián (extendida).

5: Incorporar **prácticas intersectoriales e interdisciplinares** mediante sesiones de trabajo tipo **LivingLabs**.

6: Favorecer que los **agentes/consultorías** aprendan y puedan poner en práctica, las **instituciones** puedan mejorar el impacto de sus políticas y la **academia** pueda seguir abriendo y desarrollando sector. La una sin la otra, hará que el ecosistema se colapse otra vez.

7: Enfocar la actividad de la plataforma a aprender constantemente y buscar revertir a la propia plataforma desde cada uno de los agentes. Sería recomendable re-enfocarse hacia metodologías menos clásicas y **explorar la innovación social abierta y digital con métodos más cualitativos y etnográficos**. A su vez, generar una agenda y programa común de trabajo entre los agentes en donde compartir la actividad en este ámbito y compartirlo.

8: Favorecer en los propios agentes, **estructuras flexibles y ágiles** que traccionen también a la **administración pública**.

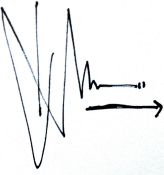
9: **Adoptar la escala ciudad**, como ámbito para testar y experimentar de manera rápida y reticular, retos de innovación social que se puedan luego conectar con otros casos. Producir casos de estudio entre agentes que se puedan **publicar/distribuir** con licencias abiertas

creative commons para que exista un repositorio de iniciativas, para ser remezcladas y utilizadas.

10: Finalmente, **incrementar el capital social entre los agentes**, a la vez que se empiezan a desarrollar **redes europeas e internacionales de proyectos** sobre innovación social de manera efectiva.

Hamburgo, 17 Mayo 2016.

Dr Igor Calzada, MBA



7.- REFERENCIAS

- Alberdi, A. (2015), *Euskadi entre las regiones avanzadas del mundo. Juego de espejos para una guía de desarrollo*. Ekonomiaz.
- Almirall, E., Lee, M. & Majchrzak, A. (2014), *Open innovation requires integrated competition-community ecosystems: Lessons learned from civic open innovation*, Business Horizons, 57, 391-400.
- Bauman, Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity.
- Bizkaiko Foru Aldundia (2014), *Ecosistema de Innovación Social en Políticas Públicas*.
- CSES (Centre for Social Entrepreneurship in Sweden) (2014), *An Ecosystem for Social Innovation in Sweden: A strategic research and innovation agenda*.
- Calzada, I. (2015), *Gizarte Berrikuntza: Lurraldegintza Estrategikorako*. Policy Paper < > Politika-Txostena. Ikerketa Estrategikoa. BeteBerritzen Proiektua. [Elhuyar Aholkularitza, Gipuzkoa Foru Aldundia eta Beterri]. [TransLoKal](#) – Academic Entrepreneurship for Policy Making – Publishing, Donostia. ISBN: 84-942752-5-9.
- Calzada, I. (2016), *La superación de la dicotomía humanismo vs técnica mediante unas ciencias sociales aplicadas y transformadoras: XX. Mendeko erronka estrategikoei erantzuteko hezkuntza eta gizarte eredurantz*. Sociedad de Estudios Vascos – Eusko Ikaskuntza. < Accessed on 28th February 2016 <http://www.igorcalzada.com/2016/01/overcoming-the-dichotomy-between-humanities-and-science-by-some-applied-and-transformational-social-sciences-article-published-in-the-basque-studies-society-media-euskonews> >
- Calzada, I. (2013), *Critical Social Innovation in the Smart City era for a City-Regional European Horizon 2020*. Journal of Public Policies & Territory P3T. Vol 2, N° 6 (2013): Social Innovation & Territory. Winter. pp. 1-20.
- Calzada, I. (2013), *Knowledge Building & Organizational Behaviour: Mondragon Case*. Chapter in the Book Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. and Hamdouch, A. International Handbook of Social Innovation. Social innovation: Collective action, Social learning and Transdisciplinary research. Cheltenham: Edward Elgar (UK) Publishing.
- Calzada, I. (2015), *Benchmarking Future City-Regions beyond Nation-States*, [RSRS Regional Studies Regional Science](#), 2:1, 350-361, DOI: 10.1080/21681376.2015.1046908.
- Calzada, I. & Cobo, C. (2015), *Unplugging: Deconstructing the Smart City*, [Journal of Urban Technology](#). DOI: 10.1080/10630732.2014.971535.
- Calzada, I. & Casado, A. (2015), *Demos-Ethos: A Framework to Study the Icelandic and Basque Cases through Critical Social Innovation and Applied Ethics*. [Innovation: The European Journal of Social Science Research](#). DOI: 10.1080/13511610.2015.1089472.
- Calzada, I., Chautón, A. & Di Siena, D. (2013), *MacroMesoMicro: Systemic Territory Framework from the perspective of Social Innovation*. ISBN: 978-84-616-5217-4.
- Calzada, I., Chautón, A. & Di Siena, D. (2013), *MacroMesoMicro: Marco Sistémico de Territorio desde la Innovación Social*.
- Calzada, I. (2014), *Lessons from the Mondragon Co-operatives for a TransLoKal Academic Entrepreneurship*, paper given at the MA Master in Social Entrepreneurship at Goldsmiths, University of London, on 7th July.
- Calzada, I. (2014), *Critical Social Innovation in a Smart City era for a City-Regional European Horizon 2020* paper given at the St. Antony's College, European Studies Centre, University of Oxford (UK), 29th January.
- Calzada, I. (2013), *Entrepreneurs & Territories*, paper given at the Research Symposium Skool Centre for Entrepreneurship, Säid Business School, University of Oxford (UK), 23rd July.
- Calzada, I. (2013), *Highlighting the Territory & Social Innovation importance in the Mondragon case*. paper given at the EMES 4th International Research Conference on Social Enterprise, Liege (Belgium). 1st July.

- Calzada, I. (2013), *Do Social Networks provoke Civil Transformation?* paper given at the Statutory Parliament Conference. University of Navarra. Pamplona (Spain), 7th November.
- Calzada, I. (2013), *Social Interaction Spaces for Entrepreneurship at the MicroUrbanism level: Basque City-Region Diagnostic Mapping Case Study* paper given at the 6th International Conference for Entrepreneurship Innovation and Regional Development. Regional Economic Resilience through Innovation and Enterprise. Istanbul (Turkey), 1st March.
- Calzada, I. (2012), *Will Social Innovation Save Spain?* paper given at [The Hub of Islington](#). London (UK), 12th November.
- Calzada, I. (2011b), *¿Hacia una Ciudad Vasca? Aproximación desde la Innovación Social*. Vitoria-Gasteiz, Edit. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2011. ISBN: 978-84-457-3180-2.
- Calzada, I. (2011a), *Towards the Basque City: Comparative Territorial Benchmarking from the Social Innovation. Portland & Dublin case studies*. Zamudio, Innovation Basque Agency, Innobasque, 2011. Depósito Legal: BI-3114/2011. CC 3.0.
- Calzada, I. (2008), *Zoologia/Sociología de la Innovación*, Diario Noticias de Gipuzkoa. < Accessed on 3rd January 2016 <http://www.igorcalzada.com/2008/01/zoo-sociologia-de-la-innovacion/> >
- CITIE (2015), *City Initiatives for Technology, Innovation and Entrepreneurship: A resource for city leadership*.
- Chang, H-J. (2014), *The User's Guide*. Bloomsbury. < Accessed on 8th February 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=n5j5EW933Kw> >
- Cobo, C. & Moravec, J. (2011), *Aprendizaje Invisible*. UB.
- Cosner, S. et al. (2014), *Role of the State-Level Governments in Fostering Social Innovation*. Journal of Policy Practice, 13:3, 135-155, DOI: 10.1080/15588742.2014.901205.
- Dahlander, L. y Gann, D. M. (2010), *How open is innovation?* Research Policy. 39. 699-709.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2010), *Be in Gipuzkoa*.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2015), *Plan Estratégico de Gestión 2015-2019*.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2015), *Gipuzkoa Sarean. Bidean*.
- Doh, S. et al. (2010), *Innovation and Social Capital: A Cross-Country Investigation, Industry and Innovation*, 17:3, 241-262 DOI: 10.1080/13662711003790569.
- EKAI (2014), *Herritartasunaren eta Lurraldearen Hiru Ikuspegi: Toki Garapena, Herritaren Parte Hartzea eta Euskararen Berreskurapena*.
- Elhuyar Aholkularitza (2014), *Berrikuntza soziala eraginez: Zenbateraino egiten eta eragiten dugu berrikuntza soziala? Lanerako oinarriak zehazteko egitasmoa*. Txostena.
- Elhuyar Aholkularitza (2015), *Beteberritzen: eskualdeko berrikuntza sozialean eragiteko prozesua*. Txostena.
- Elzo, J. (2010), *Individualismo placentero y protegido*, Universidad de Deusto.
- European Commission (2015), *Scaling Social Innovation. BENISI – TRANSITION: experiences and first success stories of the two European networks of incubators for social innovation*.
- European Commission (2010a), *Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions*. Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union. SEC (2010) 1161
- European Commission (2010b), *This is European Social Innovation* http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/
- Evers, A. et al. (2014), *Social Innovations for Social Cohesion: Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. WILCO.
- Evidence & Policy, Policy Press at the University of Bristol (2015) < Accessed on 14 February 2016 <http://www.policypress.co.uk/EVPtop5.asp> >

- Fomento San Sebastián (2015), *Definición del Reto: ¿Cómo Conectar Mejor a los Jóvenes y los Desempleados con Oportunidades Laborales de Calidad?*
- Fomento San Sebastián (2015), *Definición del Reto: ¿Cómo Generar Nuevas Oportunidades de Empleo y de Mejora de Calidad de Vida a Través de la Economía Colaborativa?: Listado de iniciativas emergentes que generan nuevas oportunidades de empleo y de mejora de la calidad de vida a través de la economía colaborativa.*
- Fomento San Sebastián (2015), *Innovaciones para generar empleo de calidad: Diez iniciativas exitosas que promueven la conexión entre jóvenes y desempleados con oportunidades laborales de calidad.*
- Fomento San Sebastián (2015), *Innovaciones para Generar Empleo a través de la Economía Colaborativa: Diez iniciativas emergentes que generan nuevas oportunidades de empleo colaborativa.*
- Fomento San Sebastián (2015), *Innovaciones para Generar Empleo de Calidad. Resumen de Resultados.*
- Fomento de San Sebastián (2014), *Actividades de Innovación Social 2013-2014.*
- Fomento de San Sebastián (2014), *iD: Innovating Donostia. Our Identity. European Capital of Innovation Award – iCapital.*
- Grimm, R., et al. (2013), *Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice*, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 26:4, 436-455, DOI: 10.1080/13511610.2013.848163
- Huizingh, E. (2011), *Open innovation: State of the art and future perspectives*. 31. 2-9.
- Karo, E. & Kattel, R. (2011), *Should 'open innovation' change innovation policy thinking in catching-up economies? Considerations for policy analyses*, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 24:1-2, 173-198, DOI: 10.1080/13511610.2011.586496.
- Leadbeater, C. (1997), *The rise of the social entrepreneur*, NESTA.
- Le Ber, M. J. (2010), *(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation*. Business & Society, Vol. 49, Number 1, 140-172.
- Lettice, F. et al. (2010), *The social innovation process: themes, challenges and implications for practice*. Int J. Technology Management, Vol. 51, No. 1.
- MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. & Vicari Haddock, S. (2009), *Social Innovation and Territorial Development*. Ashgate Publishing Limited.
- Martínez-Celorrío, X. (2015), *La innovación social ante los desafíos del Bienestar*, en el Informe España 2015, Fundación Encuentro: Madrid.
- Martínez, R. & Subirats, J. (2015), *Innovación Social: ¿Más sociedad o más mercado?*.
- Mayer-Schönberger, V. et al. (2013), *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. JM.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & González, S. (2010), *Can Neighbourhoods Save the City?: Community Development and Social Innovation*. Routledge: Oxon.
- Moulaert F., IFESI-CNRS, Lille (France) & GURU/APL (2005) *Social innovation, governance and community building' EU Research on social sciences and humanities'*, SINGOCOM Final Report. Funded under the Key Action 'Improving the Socio-economic Knowledge Base' of FP5.
- Moulaert, F. (2014), *Can neighbourhoods save the city? Integrated Area Development and Multi-level Governance in European cities*. Working paper.
- Mulgan, G. (2013), *The Locust and the Bee: Predators and Creators in Capitalism's Future*. Princeton: New Jersey.
- Mulgan, G. (2006), *The Process of Social Innovation*, in Innovations. Technology, Governance, Globalizations. MITpress, Boston.
- Mumford, M. et al. (2003), *Cases of Social Innovation: Lessons from two innovations in the 20th century*, Creativity Research Journal, 15:2-3, 261-266, DOI: 10.1080/10400419.2003.9651418

- NESTA (2016), *DIY: Desarrollo e Impacto, ¡Ya!: Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social*. Rockefeller Foundation.
- NESTA (2016), *DIY: Development Impact & You: Practical tools to trigger and support social innovation*. Rockefeller Foundation.
- NESTA (2014), *Making it Big: Strategies for scaling social innovations*.
- NESTA (2010), Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. *Open Book of Social Innovation*. Accessible online http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation
- NESTA (2015), *Rethinking Smart Cities from the Ground Up*.
- NESTA (2014), *When Small is Beautiful: Lessons from highly-innovative smaller countries*.
- NESTA (2016), *Using Research Evidence: A Practice Guide*.
- NESTA (2015), *Growing a Digital Social Innovation Ecosystem for Europe: DSI Final Report: A study prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology*.
- Nicholls, A., Simon, J. & Gabriel, M. (2015), *New Frontiers in Social Innovation Research*, Palgrave-MacMillan.
- Noveck, B. S., (2015) *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*, Harvard University Press.
- OpenBasque (2014), *OpenBasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons*, Cambridge University Press.
- Oxford Martin School (2013), *Now for the Long Term: The Report of the Oxford Martin Commission for Future Generations*.
- Piketty, T. (2014), *Capital in the Twenty-First Century*, President and Fellows of Harvard College.
- Rifkin, J. (2000), *La era del acceso*, Paidós. < Accessed on 9th February 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=Kv9S-dpCma4> >
- Rodríguez, E. (2012), *La Innovación Social, entre la utopía y la búsqueda de un modelo sostenible*. UOC.
- Schumpeter, J. (1974), *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, Londres.
- Seltzer, E. & Mahmoudi, D. (2012), *Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning*. Journal of Planning Literature. 00(0) 1-16. DOI: 10.1177/0885412212469112.
- Sennett, R. (2013), *Together*, Penguin.
- Seoul Sharing City: Executive Summary. (2014)
- Seoul Sharing City: Executive Summary. (2015)
- Seoul: Current Status of 'Sharing City' Projects. (2014)
- Sinnple (2013), *Ecosistema del emprendizaje social en Donostia-San Sebastián*.
- Sinnple (2016), *Yo cambio, Nosotros cambiamos. Ellos cambian*. < Accessed on 5th February 2016 <http://us8.campaign-archive2.com/?u=cfada9569f16c766a7eb21eb4&id=5556eba272> >
- Social Innovation Europe (2016), *Social Innovation in Health and Social Care*. Policy paper.
- Stiglitz, J. (2012), *The price of inequality: how today's divided society endangers our future*.
- Subirats, J. & García Bernardos, A. (2015), *Innovación Social y Políticas Urbanas en España: Experiencias significativas en las grandes ciudades*. Icaria política: Barcelona.
- TEPsIE (2012), *Defining Social Innovation*.
- Talukder, M. et al. (2011), *The Impact of Social Influence on Individuals' Adoption of Innovation*, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 21:2, 111-135, DOI: 10.1080/10919392.2011.564483

- Thackara, J. (2015), *How to Thrive in the Next Economy: Designing Tomorrow's World Today*, Thames & Hudson: London.
- Thackara, J. (2005), *In the bubble : designing in a complex world*. MIT.
- Tommasi, D. (2015), *Social Innovation in times of crisis*, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 28:4, 423-424, DOI: 10.1080/13511610.2015.1108039.
- URBACT II (2015), *Social Innovation in cities*.
- Unceta, A. et al (2016), *Social innovation indicators*, Innovation: The European Journal of Social Science Research, DOI: 10.1080/13511610.2015.1127137.
- Unceta, I. et al (2014), *Urban Social Innovation Index*, Conference on Social Innovation.
- Vadrot, A. B. M. (2011), *Innovation – not just a technical and economic problem!*, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 24:1-2, 1-5. DOI: 10/1080/13511610.2011.589277.
- Wenger, E., McDermott & Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press.
- Westley, Frances and Antadze, Nino (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol.15, 2.