

**INNOVACIÓN SOCIAL: UN NUEVO ATAJO ENTRE EL ASFALTO Y EL PEDREGAL.**

RICARD VALLS

Director de Zohar Consultoria&Marketing Social

**RESUMEN**

La innovación social no es sólo una moda pasajera: la UE la tiene en la agenda 2020 como un tema estratégico, como lo es todo aquello relacionado con la innovación y la competitividad de la sociedad europea en un mundo globalizado. La innovación, también la social, encuentra resistencias y más aún en una sociedad civil fuertemente dependiente del sector público. Cuál va a ser la evolución de la innovación social en los próximos años es un misterio a dilucidar: la laxitud del concepto y como se aplique, la financiación específica de la propia UE y la orientación que en España se va a dar al uso de los fondos va a generar distorsiones de todo tipo, pero no van a impedir que la innovación social se abra camino, poco a poco y quizá en los márgenes de una sociedad civil, más preocupada por el pan para hoy que por la innovación del mañana.

**Abstract**

Social innovation is not a temporary trend: social innovation is Europe 2020 strategy goal like other topics as innovation and competitiveness of the European society in a globalization framework. There is resistance to innovation and to social innovation, moreover by a civil society highly dependent from the public sector. The evolution of social innovation in a near future is still uncertain and depends on many factors related to the weakness of the concept and its application, connected to European funding, and might depend too from the use that Spain gives of these funds. The Spanish use of funds could distort, but they will not prevent social innovation important growth, although it may take place on the margins of a civil society, more concerned about the present and less concerned about tomorrow's innovation.

**Resum**

La innovació social no és només una moda passatgera: la UE la té en l'agenda 2020 com un tema estratègic, com l'és tot allò relacionat amb la innovació i la competitivitat de la societat europea en un món globalitzat. La innovació, també la social, troba resistències i més encara en una societat civil fortament depenent del sector públic. Quina serà l'evolució de la innovació social en els propers anys és un misteri a dilucidar: la laxitud del concepte i com s'apliqui, el finançament específic de la pròpia UE i l'orientació que a Espanya es va a donar a l'ús dels fons va a generar distorsions de tot tipus, però no van a impedir que la innovació social s'obri camí, a poc a poc i potser en els marges d'una societat civil, més preocupada pel pa per avui que per la innovació del matí.

## 1. Presentación

En este artículo no pretendemos definir la innovación social o presentar las últimas novedades: la juventud del concepto no permite aún hacer historia y la velocidad con la que se desarrolla la innovación social no nos permite apuntar las últimas novedades, sin que sean ya antiguas ante el empuje del concepto y el “tsunami” de nuevos contenidos que nos ofrecen las redes sociales.

Por ello vamos a tratar de dar una visión “personal”, y a veces “heterodoxa”, de la innovación social sin que esta visión personal mitigue la objetividad en el análisis y el rigor en las posiciones. Será necesaria esta objetividad en un campo en el que abundan los “hooligans” acérrimos de la innovación social, junto a aquellos actores que simplemente la ignoran o la deprecian.

Me siento en la obligación de empezar por el principio: ¿qué es la innovación social? No vamos a seguir las 76 definiciones de innovación social<sup>1</sup> que recoge la investigadora del INGENIO y profesora de la Universidad Politécnica de Valencia, Mónica Edwards, para quedarnos con la versión oficial de la UE dado el consenso que genera la autoridad pública y el potencial de recursos económicos para el período 2014-2020.

La UE y la Young Foundation definen la innovación social como “*nuevas ideas, productos, servicios y procesos, que al mismo tiempo resuelven necesidades sociales (de manera más eficaz que otras) y crean nuevas relaciones sociales y colaboraciones*”<sup>2</sup>). La definición previa (2008) procedente de Stanford Social innovation, añade el concepto de *sostenibilidad* que vale la pena añadir

No vamos a entrar más en las precisiones necesarias que esta definición supone, ni vamos a resumir aquí información de calidad ya recogida en diversas publicaciones en los últimos años: en el anexo se recoge una bibliografía de aquellos documentos que consideramos clave.

Antes de continuar, sí es preciso resaltar algunos aspectos: la innovación social es un concepto atractivo que ha conseguido crear su espacio de atención primero en las universidades de negocios y en ciertas fundaciones filantrópicas, en la propia UE, en algunos gobiernos (UK y Euskadi, como los más destacados), en los medios de comunicación y en las grandes corporaciones empresariales. También ha atraído la atención de desplazados y refugiados del mercado de trabajo en busca legítima de nuevos nichos para ganarse la vida y “cambiar el mundo”.

La juventud relativa del concepto de innovación social y la necesidad de nuevas ideas y referentes en un momento de crisis sistémica, ha hecho que la “etiqueta “innovación social” cuelgue hoy de muchas iniciativas que de por sí son muchas veces innovación tecnológica pura y dura, o bien son un nuevo traje para proyectos y actividades del sector público y privado que no son más que “más de lo mismo”.

Este proceso de apropiación múltiple de la innovación social, con intereses muy diversos y a veces contrapuestos, genera cierta confusión en todo lo que le atañe y enormes contradicciones entre actores e iniciativas con las que tendremos que convivir durante un

---

<sup>1</sup> Ver: [http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social\\_a45.html](http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social_a45.html)

<sup>2</sup> Ver: *Open Book of Social Innovation, March 2010, Murray, Calulier-Grice and Mulgan* ([http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social\\_innovation/files/social\\_innov.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/files/social_innov.pdf))

largo plazo. En el estado actual de la innovación social la contradicción no es un mal sino una necesidad propia de la inmadurez que aún rodea al concepto.

## 2. ¿Innovación social; porque ahora?

Sin duda, en España estamos inmersos en un cambio de modelo social brutal, en el sentido literal de la palabra. Los retos a los que se enfrenta nuestra sociedad, después de años de vino y rosas para algunos, requieren de cambios muy significativos en la manera de afrontarlos.

También la sociedad europea y su estado del bienestar tienen una necesidad evidente de cambio de modelo para poder sobrevivir como tal: la mayoría de sus procesos y sus actores vienen aplicándolos desde los años 80 y 90, adaptándolos al nuevo entorno, pero sin un cambio radical más que el crecimiento hasta el año 2008 y unos recortes públicos seleccionados con criterios cuantitativos.

De ahí viene la importancia de la innovación social y que la UE la haya puesto en un nivel destacado integrándola en el conjunto de las políticas de innovación. El hecho relevante de que sea la Dirección General de Empresa e Industria, en lugar de la Dirección General de Empleo y Política Social quién ejerza esta función motora en innovación social implica ventajas, y riesgos, que los diferentes actores deben ser capaces de aprovechar.

Hay una necesidad evidente de innovación social, que va más allá de la ya conocida de RSC, emprendimiento social, empresa social, bonos sociales, valor compartido, crowdfunding, SROI, base de la pirámide, HUB's, filantropía estratégica, bottom-up, innovación disruptiva, capital riesgo social y una larga lista de conceptos y procesos que podríamos añadir hasta llenar toda la página.

Un primer aspecto a considerar cuando hablamos de innovación social es precisamente que no es una novedad: diferentes autores reconocen que la innovación social no es en sí nada nuevo y que hay soportes teóricos ya en los años 50 a través Schumpeter y su "destrucción creativa". Todos conocemos ejemplos de proyectos de entidades sociales y administraciones de los últimos 50 años que han sido auténticas innovaciones sociales:

1. *La renta mínima de inserción*, ahora en crisis financiera, supuso en su momento una importante innovación en la integración social de colectivos en riesgo de exclusión.
2. *La tele asistencia* implantada a mediados de los 90, es una innovación social en los países desarrollados de una importancia parecida a los microcréditos en los países en desarrollo.
3. Ciertas estrategias de *desarrollo local* en Europa, serían hoy acogidas como innovaciones sociales de alto valor e impacto social en países como Estados Unidos, aún en sus inicios en algunos temas de consenso como vemos en este artículo sobre impacto colectivo ([http://www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact))

Pero junto a estos ejemplos, hay multitud de iniciativas de diversa índole, muchas de ellas protagonizadas por entidades sociales y administraciones, que podemos calificar como innovaciones sociales, aunque no habían sido puestas bajo este paraguas conceptual.

El análisis de los 10 ejemplos de innovación social que del documento de la propia UE, "This is European Social innovation" ([http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social\\_innovation/](http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/)), nos muestran casos que conocemos con extensión y ampliamente desarrollados en nuestro propio entorno. Por tanto, la innovación social ha tenido que recurrir al pasado para llenarse de

contenidos, a veces con acierto, a veces poniendo en duda la seriedad de todo el proceso. Son parte de las contradicciones en el desarrollo de la idea de impacto.

Por tanto, la innovación social como la conocemos ya existía pero carecía de la conceptualización que ahora tiene; administraciones y organizaciones sociales se han visto desde siempre enfrentadas a nuevos retos a los que dar solución y la innovación social, aunque la mayoría de las veces informal y sin documentar como tal, ha sido la solución.

El empuje inicial, la dedicación de recursos en innovación social a mediados de los años 2000 procede de ciertas *fundaciones filantrópicas americanas*, que vieron la necesidad de desarrollar nuevas iniciativas de emprendimiento y de colaboración público-privada: a ellos hay que reconocer el valor de haber apostado por la innovación social, por haber creado la agenda global y por haber puesto el concepto en los medios. Ashoka, Skoll Foundation, Fundación Avina, Young Foundation, Schwab Foundation, Omydiar Network, entre otras. Todas son fundaciones anglosajonas no tradicionales, con una fuerte presencia de emprendedores de éxito en el sector de las tecnologías de la información. Haber puesto la innovación social en la agenda y en los medios no es poco: a ellos se lo debemos.

Las empresas, el tercer agente de innovación social, sólo han tenido una actitud proactiva más recientemente, vinculándola a veces a una RSC en crisis permanente o a sus fundaciones: las empresas han visto en la innovación social un potencial evidente de comunicación, posicionamiento y de cambio interno que han sabido aprovechar. En un momento de crisis sistémica las novedades son atractivas y el concepto de innovación social tiene para las empresas un potencial amplio para desarrollarlas.

Pero más allá de la comunicación y el posicionamiento, la innovación social también permite a las empresas identificar tendencias y proyectos que puedan ser desarrollados y convertirse en líneas de negocio: se trata de externalizar los costes de I+D+I como ya han hecho en otros ámbitos de la innovación.

Son muchas las empresas multinacionales que han establecido programas y premios de innovación social, muchas vinculadas al sector de las tecnologías por las razones que luego veremos. Dell, Hitachi, HP, NBC, Mckinsey, Deloitte, junto a los gigantes de la innovación como General Electric o Siemens, y en España Telefónica y Repsol, entre otras.

Tanto las fundaciones promotoras antes mencionadas como las empresas, han seguido al pie de la letra las recomendaciones de un informe de Mckinsey<sup>3</sup> que proponía la convocatoria de premios y concursos como estrategia: las empresas no se han puesto en primer plano de la innovación, han preferido los concursos y los premios como instrumentos para identificar nuevas iniciativas de innovación social. Es una estrategia de bajo coste, sin riesgo ni tensiones en sus organizaciones y con un fuerte impacto en medios; siempre hay un ganador y una historia que contar.

La misma UE ha optado en esta fase inicial de lanzamiento por la estrategia de los premios y concursos: parece una estrategia correcta en la fase actual de lanzamiento de la innovación social en la que se recurre a la búsqueda en el pajar de las nuevas ideas y proyectos. Hemos visto como algunos actores han tenido que prorrogar el plazo de sus convocatorias de premios una y dos veces, ante la ausencia de proyectos de calidad poniendo en evidencia las propias dificultades del proceso y muchas veces la debilidad de los proyectos de innovación social. Es parte del riesgo a asumir.

---

<sup>3</sup> <http://mckinseysociety.com/capturing-the-promise-of-philanthropic-prizes/>

Sin embargo, esta estrategia de proyectos individuales es a todas luces insuficiente a corto y medio plazo en la medida en que no implica a los grandes actores de la innovación social: las administraciones, las organizaciones sociales y el núcleo duro de las empresas. La estrategia de identificar, probar y escalar nuevas innovaciones sociales con potencial, requiere unos tiempos demasiado largos y de unos mecanismos de financiación que al menos en España, están escasamente disponibles en un entorno de atonía del mercado y de falta de recursos públicos para servicios básicos.

### 3. Los retos de la innovación social en España: hacia dónde vamos.

Siguiendo el proceso de implantación progresiva de la innovación social, algunos gobiernos y administraciones han iniciado ya el camino de implicar de lleno y provocar mayor impacto, con una visión más amplia de los actores y recursos disponibles.

Empezando con el Gobierno de Obama que en el año 2009, creó la Oficina de Innovación Social<sup>4</sup>, el Gobierno de UK con Nesta al frente<sup>5</sup>, pasando por el Gobierno de Australia o Canadá.

Es de destacar la experiencia del Gobierno Vasco<sup>6</sup>, con su estrategia de Innovación Social, sin duda, un modelo referente en Europa, y el más destacado con diferencia en España a la que se ha añadido recientemente los gobiernos de Asturias y Navarra. Hay también iniciativas a señalar en Andalucía con la Red Guadalinfo y en los municipios de Madrid y Barcelona.

Por su parte, las organizaciones sociales siguen teniendo fuertes dificultades para llevar a cabo políticas de innovación social: la falta de recursos humanos especializados en innovación, quizá la falta de necesidad de innovar y la presión por los recortes están limitando el potencial de su desarrollo en el tercer sector.

Algunas organizaciones como Unicef<sup>7</sup> a nivel internacional, han visto con acierto la necesidad de desarrollar estrategias de innovación social en su actividad. Cruz Roja Española también dispone de una unidad de innovación social, pero aparte de estos ejemplos, parece que la presentación del informe del Instituto de Innovación Social de Esade, "Innovar para el cambio social"<sup>8</sup>, específicamente dirigido a las entidades del tercer sector, aún no ha tenido un impacto en hechos concretos.

Del análisis de las diferentes iniciativas existentes y ya en el contexto de futuro, los proyectos financiados en el marco de la Estrategia 2020 a partir del año próximo, ofrecerán previsiblemente aquello de lo que ahora no disponen los diferentes actores de la innovación social, recursos económicos. Por que la innovación social tiene un coste de lanzamiento e implantación.

Cual sea el desarrollo de la innovación social en España va a depender de muchos factores pero aquí me atrevo a avanzar algunos de ellos, a riesgo de error.

---

<sup>4</sup> <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>

<sup>5</sup> <http://www.nesta.org.uk>

<sup>6</sup> <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=177>

<sup>7</sup> <http://unicefstories.org/2013/07/30/unicef-innovation-unit-annual-report/>

<sup>8</sup> [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/\\$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf)

1. La falta de una cultura y recorrido de innovación social en administraciones y en el tercer sector puede generar distorsiones en la nueva financiación de proyectos de la UE a partir de 2014: en una fase inicial será bastante habitual transformar por arte de power point los proyectos actuales que requieren continuidad en proyectos de innovación social. Algo de este fenómeno ya está ocurriendo en algunas administraciones.
2. Ahora mismo, cuando se habla de innovación social se denota una falta de foco y prioridad en los proyectos. El modelo actual basado en la búsqueda y captura de innovaciones a través de concursos y premios, genera una falta de foco que han resuelto con inteligencia en Innovasque, centrando su acción en el envejecimiento, educación, emprendimiento social e ISR.
3. La innovación social seguirá en los próximos años centrada en las nuevas tecnologías (“innovación semiradical basada en la tecnología”, según los expertos) ya que son de rápida implementación y coste asumible, y no generan tensiones en las organizaciones por el cambio de procesos o creación de nuevos productos. La eclosión de las plataformas de crowdfunding o de las plataformas on line de cambio social (Change.org) son un buen ejemplo de esta tendencia.
4. Aún hay una tendencia clara a autodiferenciarse los “nuevos innovadores sociales” recién llegados y los que llevan años en ello, en una relación de competencia por los recursos y la atención mediática. En algunos casos sorprende ver a los “nuevos innovadores sociales” actuando en áreas como tecnología, salud y mayores, en los que General Electric lleva años metida o con “nuevas ideas” que hace años que están implantadas. Hay quién sitúa el Banco de Alimentos como un ejemplo de innovación social cuando a todas luces no lo es o al menos es más de lo mismo mejor gestionado y comunicado.  
Mientras no se resuelva esta “competencia” y división entre los nuevos y los de “siempre” poco se va a avanzar.
5. Las innovaciones sociales de abajo a arriba van a ser claves en el contexto social y económico en que nos encontramos; la Plataforma de Afectados por la Hipoteca sería un caso de innovación social a analizar, tanto en los medios como en los procesos de acción. Van a aparecer más iniciativas desde la base que no tendrán ninguna relación con HUB’s y los laboratorios de innovación social y que quizá a la larga se van a quedar para siempre.
6. En el mismo sentido, hay que valorar toda la nueva cultura de economía colaborativa y su impacto en la innovación social y en los procesos de cambio social. Actualmente estos movimientos parecen seguir vías paralelas, pero van a acabar confluyendo en algún lugar del horizonte no lejano.
7. El futuro de la innovación social de las empresas está en el desarrollo de productos y servicios de valor e impacto social más que en las políticas de RSC, que obedecen a razones corporativas muy diversas y cambiantes. Las empresas tienen cultura de innovación, el conocimiento, los recursos y los medios para desarrollar nuevos productos y nuevas necesidades, pero carecen muchas veces del conocimiento que pueden aportar procesos de innovación social abierta y participativa y o para adaptar los productos y servicios a las necesidades y capacidades reales de los ciudadanos.
8. La compra pública inteligente podría ser una de las bases de la innovación social en un momento de escasez de recursos, superando las limitaciones actuales de las “cláusulas sociales” en la contratación pública y la colaboración forzada y desigual entre empresas y organizaciones del tercer sector. Para ello hace falta margen de innovación en un sector público que parece tener otras prioridades.
9. Como bien apunta la “Guía de Innovación Social de la UE”, el tercer sector se muestra extremadamente renuente a que la empresa sea reconocida como actor en la

innovación social, en la medida en que va a ser un nuevo competidor por unos recursos a los que antes no tenía acceso. Las grandes empresas lo van a resolver a través de sus fundaciones, pero los problemas de acceso y elegibilidad ya han aparecido en Julio del 2013 en UK al poner recursos sobre la mesa con el Social Innovaton Fund. Hay que prever algo parecido en España una vez se instrumenten los recursos financieros a partir del 2014.

10. Finalmente, me permito recoger una frase reciente de Daniel Innerarity en el País: *“Si hubiera una nueva declaración de derechos humanos, deberíamos proponer que se introdujera el derecho a la irreciclabilidad, a envejecer, el respeto hacia el que ya no puede innovar, la dignidad de lo que se es frente a lo que se podría llegar a ser.”*<sup>9</sup>  
De la misma manera que todos no podemos ser emprendedores, tampoco todos podemos ser innovadores y tampoco se nos puede exigir.

En definitiva, la innovación social está para quedarse, ocupar su espacio y crecer con dudas, sobresaltos, éxitos y fracasos: como toda actividad humana. Será un camino largo, pero ya está iniciado, un camino rápido que nos puede llevar por el asfalto de una autopista (de pago por supuesto, ¿otra innovación social?) o por el pedregal de una sociedad más pendiente de la reducción del endeudamiento de nuestras familias, empresas y administraciones.

## Referencias y documentos sobre Innovación Social

1. This is European Social Innovation, UE, 2010;  
[http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social\\_innovation/](http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/)
2. Rediscovering social innovation, Santford Social Innovation review, 2008, J. Phills, K. Deiglemer&D. Miller, [http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](http://www.ssireview.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation)
3. And the winner is..capturing the promise of philanthropic prizes, Mckinsey&Co, 2010,  
<http://mckinseysociety.com/capturing-the-promise-of-philanthropic-prizes/>
4. Study on social innovation, Social Innovation Exchange (SIX) y Young Foundation, 2010,  
<http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>
5. Global Innovation Barometer, General Electric, 2013,  
<http://files.publicaffairs.geblogs.com/files/2013/02/2013-GE-Global-Innovation-Barometer--Results-Summary-3.pdf>
6. Innovación, perspectivas para el S. XXI, BBVA,  
<https://www.bbvaopenmind.com/libro/innovacion-perspectivas-para-el-siglo-xxi/>
7. Qué es la innovación social, Mónica Eduards, INGENIO,  
[http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social\\_a45.html](http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social_a45.html)
8. Innovando por el cambio social, Instituto de Innovación Social, Esade 2013, E. Rodriguez Blanco, I. Carreras, M. Sureda,  
[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/\\$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/931C13443C8FC311C1257A8B002AB2AE/$FILE/InnovarParaCambioSocial.pdf)
9. Accelerating Impact, E.T Jackson & Associates, Rockefeller Foundation, 2012,  
<http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/images/fda23ba9-ab7e-4c83-9218-24fdd79289cc.pdf>
10. Theory of change: the beginning of making a difference, New Philanthropy Capital, 2012,  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.thinknpc.org%2Fpublications%2Ftheory-of-change%2Ftheory-of-change-7%2F%3Fpost-parent%3D4957&ei=E2UgUtvdLMirhQfLoYH4Cw&usg=AFQjCNF2\\_-ryi-jeU9DjsOQTVkH8zUC6QQ&sig2=nw\\_qleKT7lls0nT-FTMU6A](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.thinknpc.org%2Fpublications%2Ftheory-of-change%2Ftheory-of-change-7%2F%3Fpost-parent%3D4957&ei=E2UgUtvdLMirhQfLoYH4Cw&usg=AFQjCNF2_-ryi-jeU9DjsOQTVkH8zUC6QQ&sig2=nw_qleKT7lls0nT-FTMU6A)

<sup>9</sup> <http://www.danielinnerarity.es/opinion-preblog/la-sociedad-de-los-avvenedizos>

11. Financing social impact: funding social innovation in the EU: mapping a way forward, Social Innovation Europe, 2012, [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7048](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf_getdocument.cfm?doc_id=7048)
12. Making good in social investment: opportunities in an emerging asset class, Evenett, K. Richter, The Social Investment Business y The City UK, 2011, <http://www.sibgroup.org.uk/sir/>
13. The manifesto of the Social Innovation Coalition, UE y otros, 2011, [www.euclidnetwork.eu/files/Manifesto-of-Social-Innovation-Coalition\\_Feb-2011-v0-3-4-Draft-for-Comment-2.pdf](http://www.euclidnetwork.eu/files/Manifesto-of-Social-Innovation-Coalition_Feb-2011-v0-3-4-Draft-for-Comment-2.pdf)
14. Collective Impact, J. Kania&M. Kramer, Stanford Social Innovation Review, 2011, [http://www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact)
15. Estrategia de innovación social, una oportunidad para Euskadi, Innovasque, 2011, <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=958>
16. La sociedad de los advenedizos, Daniel Innerarity, El País, agosto 2013, <http://www.danielinnerarity.es/opinion-preblog/la-sociedad-de-los-advenedizos/>
17. Contraluz, Thomas Pynchon, Busquets, 2010.
18. To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism, Eugeni Morozov, 2013, PublicAffairs.