



Competencias de transición en comunidades ciudadanas: la experiencia GIZARTE LAB

(Transition skills in citizens communities: The GIZARTE LAB experience)

OÑATI SOCIO-LEGAL SERIES VOLUME 14, ISSUE 4 (2024), 1007–1031: INSTITUCIONALIZACIÓN, IRRUPCIÓN Y EL ARRAIGO EN LAS INNOVACIONES DEMOCRÁTICAS

DOI LINK: [HTTPS://DOI.ORG/10.35295/OSLS.IISL.1890](https://doi.org/10.35295/OSLS.IISL.1890)

RECEIVED 19 OCTOBER 2023, ACCEPTED 22 JANUARY 2024, FIRST-ONLINE PUBLISHED 7 FEBRUARY 2024, VERSION OF RECORD PUBLISHED 30 JULY 2024

JAVIER CASTRO-SPILA* 

AUXKIN GALARRAGA EZPONDA* 

KORO MURO ARRIET*

Resumen

En un contexto de transiciones demográfica, digital y ecológica el impulso de la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas es cada vez más demandado y relevante. El presente artículo presenta el Modelo GIZARTE LAB (Laboratorio de Innovación Social) focalizado en el impulso de competencias de transición entre la ciudadanía, entendidas como el incremento de habilidades personales cuando están integradas en el desarrollo de capacidades colectivas para impulsar innovaciones sociales incrementales y acumulativas orientadas a resolver problemas locales en el largo plazo. Para el desarrollo de estas competencias, GIZARTE LAB conecta la ciudadanía (conocimiento experiencial) con las personas técnicas/gestoras de políticas públicas (conocimiento técnico-institucional) a nivel municipal (local) con el propósito de gestar comunidades de transición. La metodología del Laboratorio se basa en cuatro momentos: a) Mapa de vida (competencias emocionales), b) Diseño de Futuros (competencias anticipatorias), c) Diseño de Experiencias Piloto (competencias

* Javier Castro-Spila. CEO y Senior Researcher SOCINNOVA (Red de Expertos en Innovación Social), Donostia / San Sebastián. Sociólogo Doctor en Filosofía de la Ciencia, Tecnología y Sociedad. Máster en Educación Superior. Dirección de email: jcastro@socinnova.net

* Auxkin Galarraga Ezponda. Sociólogo. Doctor en Sociología por la UPV/EHU. Actualmente es Profesor Agregado en el Departamento de Sociología y Trabajo Social de la UPV/EHU. Es el Director Científico del proyecto GIZARTE LAB de Eusko Ikaskuntza. Dirección de email: auxkin.galarraga@ehu.eus

* Koro Muro Arriet. Licenciada en Geografía e Historia y Master en Gestión del Patrimonio. Especialista en Marketing Personal en la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) y Especialista Universitario en Paisajes Culturales en la UNED. Además, ha realizado postgrados como Historias de Vida (UNED), Design Thinking (UEU), Encaminamiento Virtual (IAF) y Gestión de Personas (Urcola Consultores). Responsable de proyectos de Innovación Social de Eusko Ikaskuntza desde 2014. Dirección de email: koro.muro@eusko-ikaskuntza.eus

innovadoras), d) Desarrollo de comunidades de transición (competencias relacionales). Desde el año 2019 GIZARTE LAB se ha implementado en doce municipios y han participado 290 personas. El artículo ofrece discusión y conclusiones, señalando tanto las limitaciones del modelo como las lecciones aprendidas.

Palabras clave

Competencias de transición; gestión de transiciones; innovación social; participación ciudadana

Abstract

In a context of demographic, digital and ecological transitions, the promotion of citizen participation in the design of public policies is increasingly in demand and relevant. This article presents the GIZARTE LAB Model (Social Innovation Laboratory) focused on the promotion of Transition skills, understood as the increase of personal skills integrated into collective capacities to promote incremental and cumulative social innovations to produce long term solutions. For the development of these competencies, GIZARTE LAB connects citizens (experiential knowledge) with technical people/managers of public policies (technical-institutional knowledge) at the municipal level (local) within the framework of Transitional communities. The Laboratory's methodology is based on four moments: a) Life Map (emotional competencies), b) Design of Futures (anticipatory competencies), c) Design of Pilot Experiences (innovative competencies), d) Development of transitional communities (relational competencies). Since 2019, GIZARTE LAB has been implemented in 12 municipalities and 290 people have participated. The article offers discussion and conclusions, pointing out both the limitations of the model and the lessons learned.

Key words

Transition skills; transition management; social innovation; citizen participation

Table of contents

1. Introducción	1010
2. Marco conceptual: innovación social y transiciones	1011
2.1. Las cuatro innovaciones en la innovación social.....	1011
2.2. Gestión de Transiciones	1014
3. GIZARTE LAB: Laboratorio de Innovación Social.....	1015
3.1. Concepto: competencias de transición.....	1015
3.2. Dinámica del laboratorio GIZARTE LAB.....	1017
3.3. Principales resultados e impactos esperados del Laboratorio GIZARTE LAB	1020
4. Discusión	1022
5. Conclusiones: límites y lecciones aprendidas	1024
Referencias	1025

1. Introducción

En un contexto de transiciones (demográfica, digital y ecológica) la ciudadanía tiene un papel cada vez más relevante en la resolución de problemas sociales gracias al desarrollo de tres grandes estrategias: a) el impulso de la participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas (estrategias de inclusión y gobernanza) (Fischer 2009, Chen *et al.* 2020), b) el impulso de laboratorios sociales como espacios de experimentación ciudadana para diseñar y testar ideas, productos, servicios para abordar problemas sociales (estrategias de experimentación participativa) (Yañez-Figueroa *et al.* 2016, Arboleda Jaramillo *et al.* 2019), c) el impulso de redes y comunidades ciudadanas (estrategias de colectivas de intervención social) (Aulich 2009).

El enfoque de la gestión de transiciones promueve el desarrollo de herramientas y habilidades para la búsqueda de soluciones viables a los problemas complejos y enquistados que están generando los citados procesos de transformación estructural (Rotmans y Loorbach 2008, Loorbach 2010). Dicha perspectiva aplica cuatro principios fundamentales: a) El impulso de la gobernanza, lo que significa mejorar la calidad e intensidad de las relaciones entre actores locales, incluyendo a la ciudadanía, b) la creación nichos de experimentación, donde se testean innovaciones radicales para impulsar cambios incrementales, c) el desarrollo de un sistema de aprendizaje basado en la evidencia experimental y la transferencia de innovaciones, d) El diseño de nuevas políticas basadas en la evidencia y la experimentación para transformar el régimen institucional. Así, se busca conectar la experimentación (micro) con la transformación sistémica (macro) (Fri y Savitz 2014, Sutherland *et al.* 2015).

Un elemento débilmente estructurado en la teoría de transiciones se refiere al desarrollo de competencias de transición. Las competencias de transición se entienden como el incremento de habilidades personales cuando están integradas en el desarrollo de capacidades colectivas para impulsar innovaciones sociales incrementales y acumulativas orientadas a resolver problemas locales en el largo plazo.

Las competencias de transición son claves para dar soporte a los cambios incrementales y acumulativos que exige el cambio sistémico a largo plazo según el enfoque de transiciones. En consecuencia, trabajar en el desarrollo de las competencias de transición entre la ciudadanía, pero también entre las personas gestoras de las políticas públicas a nivel local constituye una de las estrategias para fomentar las interacciones y visiones compartidas entre la política institucional y la sociedad civil y la ampliación de sistemas de gobernanza colaborativa que promuevan el cambio estructural (Liberatore y Funtowicz 2003).

El presente artículo presenta el enfoque conceptual y los resultados obtenidos en la implementación de GIZARTE LAB (Laboratorio de Innovación Social), impulsado por la Fundación Eusko Ikaskuntza – Sociedad de Estudios Vascos con apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa (País Vasco). GIZARTE LAB ha sido diseñado como un laboratorio ágil para abordar problemas locales conectando la ciudadanía con las personas gestoras de políticas públicas a nivel municipal mediante el desarrollo de competencias de transición. El laboratorio se puso en marcha en el año 2019 y se ha implementado en 12 municipios del País Vasco con una participación de 290 personas.

El artículo está organizado en cuatro secciones. Tras la introducción se presenta el marco conceptual de GIZARTE LAB, conectando la innovación social con la gestión de transiciones y los nuevos modelos de gobernanza a nivel local. En la tercera sección, se presentan las características y dinámica de GIZARTE LAB, en particular se desarrolla el concepto de competencias de transición, la metodología utilizada en el programa y los principales resultados alcanzadas hasta la fecha. En la cuarta sección se plantea una discusión sobre las aportaciones que realiza la experiencia práctica de GIZARTE LAB a las teorías desarrolladas sobre los procesos socialmente innovadores y la gobernanza colaborativa. Finalmente, en la última sección se presentan las conclusiones, los límites y lecciones aprendidas gracias a la implementación del laboratorio.

2. Marco conceptual: innovación social y transiciones

2.1. Las cuatro innovaciones en la innovación social

La innovación social puede entenderse como un proceso social, tanto en cuanto a sus fines como a sus medios, para diseñar, implementar, evaluar y escalar nuevos o mejorados productos, servicios, prácticas y/o metodologías que facilitan la inclusión social, el empoderamiento y la mejora de la calidad de vida de grupos sociales vulnerables, a través de la cooperación entre el sector público, organizaciones del tercer sector, entidades privadas y la participación de la sociedad civil (BEPa 2010, Ionescu y Marga 2015, Castro-Spila *et al.* 2016, Bragaglia 2020, Pel *et al.* 2020).

En la figura 1, se presenta el modelo que constituye el fundamento de GIZARTE LAB. El modelo está estructurado en dos ejes. El eje vertical se refiere a la relación entre las vulnerabilidades regionales y las soluciones locales. El eje horizontal se refiere a los factores de inclusión y los factores de impacto que buscan generar los procesos socialmente innovadores.

2.1.1. Vulnerabilidades regionales y soluciones locales

Las innovaciones sociales son principalmente “locales”, esto quiere decir que se desarrollan en contextos culturales, sociales, económicos e institucionales específicos, aun cuando los problemas sociales a los que buscan ofrecer respuestas puedan parecer genéricos, universales o globales. El peso de la trayectoria y las configuraciones regionales de los problemas delimitan el campo de intervención y encorsetan las alternativas y soluciones posibles de una innovación social (Cajaiba-Santana 2014). Desde este punto de vista local, la relación entre problemas y soluciones puede interpretarse como relaciones de “vulnerabilidad regional”, entendidas como las capacidades regionales (institucionales, sociales, económicas, culturales) para afrontar un problema social enquistado. De esta manera, la innovación social se refiere a las capacidades para impulsar una solución y remite a la noción de “resiliencia” regional, es decir, las capacidades que poseen las instituciones, organizaciones y comunidades para enfrentar las consecuencias de un problema social sin modificar radicalmente su condición de existencia (Westley *et al.* 2012, van der Have y Rubalcaba 2016, Castro-Spila *et al.* 2016, Domanski *et al.* 2020).

2.1.2. Innovación inclusiva (participación y empoderamiento)

Se trata de un concepto que emerge de los países en desarrollo (Heeks *et al.* 2014, Mortazavi *et al.* 2021) cuyo principio rector critica la perspectiva clásica de la innovación entendida como un proceso tecnológico ligado al desarrollo económico y basado en conocimiento experto. Pone en marcha estrategias de participación y empoderamiento de aquellos grupos que habitualmente quedan marginados en la perspectiva clásica de la misma. De esta manera, desarrolla dispositivos de participación social para cada fase del ciclo del proceso innovador.

Así, la innovación inclusiva propone: a) Transformar y adaptar las metodologías de gobernanza para facilitar la incorporación de las preferencias, competencias y soluciones aportadas por las personas usuarias, grupos vulnerables, poblaciones objetivo; b) Incluir grupos vulnerables en el proceso de diseño, es decir, implicar a los grupos marginados y vulnerables en el diseño y desarrollo de nuevos o mejorados productos y/o servicios; c) Incluir grupos vulnerables en el análisis de impacto, concretamente, coevaluar el grado en el que una innovación ha mejorado la inclusión social y la calidad de vida de los grupos marginales y vulnerables cuando éstos se constituyen en la población objetivo de la misma; e) Crear espacios de aprendizaje colectivo y construcción de comunidades para el empoderamiento de grupos vulnerables a largo plazo (nuevas competencias) (Guth 2005, Heeks *et al.* 2014, Chataway *et al.* 2014, Schillo y Robinson 2017, Foster y Heeks 2019, Kalkanci *et al.* 2019).

No obstante, es importante tener en cuenta que los modelos de gobernanza participativa difieren en sus niveles de ambición y de capacidad transformadora (Bua y Bussu 2021). Los modelos más comunes adoptan un enfoque denominado como “democratización impulsada por la gobernanza” (Governance Driven Democratisation –GDD–), con una forma de participación liderada por las élites orientada al diseño de mejores políticas y la legitimación de instituciones y de estructuras políticas tradicionales. En contraste, existen nuevos enfoques que se contraponen al anterior, que adquieren la denominación de “gobernanza impulsada por la democracia (Democracy Driven Governance –DDG–) con una orientación más crítica hacia la gestión de las políticas públicas, que aboga por impulsar las iniciativas de abajo a arriba (bottom up) y que trata de activar la movilización popular con el objetivo de lograr una transformación sistémica.

En la práctica, ambos enfoques y modelos coexisten, interactúan e incluso se constituyen mutuamente (Bussu 2019), lo que advierte sobre el carácter dinámico de los procesos participativos y las demandas ciudadanas. En cualquier caso, la perspectiva de la innovación social transformadora aboga por fórmulas innovadoras de gobernanza participativa dirigidas a empoderar a los movimientos sociales, las asociaciones sin ánimo de lucro, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales (Pel *et al.* 2020).

2.1.3. Innovación Abierta (cooperación y alianzas)

Se trata de un concepto que implica una nueva estrategia basada en la cocreación y la innovación colaborativa entre organizaciones e instituciones (Chesbrough 2006, Chesbrough y Appleyard 2007, Gassmann *et al.* 2010). Así, implementa procesos en colaboración con universidades, centros tecnológicos, administraciones públicas, personas usuarias, etc. (Chesbrough y Di Minin 2014). Es un enfoque que se opone al

modelo de innovación cerrada según el cual las innovaciones se gestionan con los recursos y los conocimientos disponibles en la propia organización (tales como los departamentos de I+D). Es también un nuevo modelo de negocio (Chesbrough y Di Minin 2014). En efecto, este nuevo modelo de negocio explota los resultados de la I+D colaborativa a través de la generación de nuevas organizaciones (*spin-off*), nuevas formas de licenciamiento (patentes) y nuevos acuerdos de transferencia de tecnología entre organizaciones diferentes (Castro-Spila y Alonso-Gonzalez 2021).

FIGURA 1

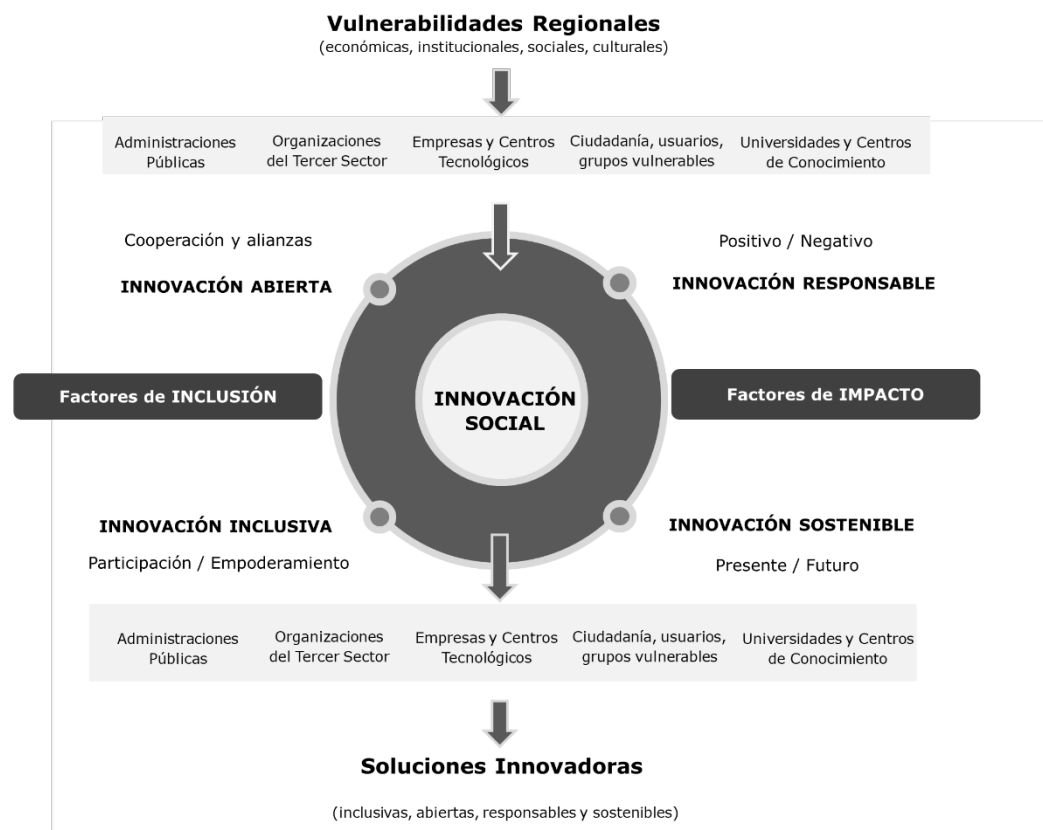


Figura 1. Las cuatro innovaciones de la innovación social.
(Fuente: Elaboración propia basada en Castro-Spila *et al.* 2016.)

2.1.4. Innovación Responsable (impacto positivo – negativo)

Es un concepto emergente que ha ganado importancia en el diseño de innovaciones basado en ciencia y tecnología. La innovación responsable ofrece una perspectiva ética sobre el impacto de las innovaciones basado en el principio de precaución (Owen *et al.* 2013, Howaldt *et al.* 2016). Las reflexiones sobre el “lado oscuro” de las innovaciones sociales y las innovaciones públicas tratan de identificar las situaciones en las que las innovaciones sociales generan impactos negativos por no identificar adecuadamente los riesgos y no implementar los suficientes procesos de evaluación que atiendan a los resultados no esperados que afectan negativamente a las poblaciones objetivos / vulnerables (Fougère y Meriläinen 2021, Meijer y Thaens 2021, El Kadirí Boutchich y Gallouj 2022). Ofrece un marco transparente e interactivo entre diferentes actores sociales que devienen corresponsables para transformar en aceptables, sostenibles y socialmente deseables los productos de un proceso socialmente innovador. Implica un

proceso reflexivo multiagente (universidades, empresas, sociedad civil y sector público) sobre la aceptabilidad del riesgo que tienen las innovaciones (Owen *et al.* 2013).

2.1.5. Innovación Sostenible (impacto presente-futuro)

La noción de innovación sostenible se refiere a la relación entre el equilibrio medioambiental, la viabilidad económica y la cohesión social de un proyecto innovador. En este contexto, la premisa fundamental de la sostenibilidad sugiere que para atender a las necesidades de la generación presente no debería comprometerse la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland 1987). Esta premisa pone en relación el presente con el futuro cuando se diseñan e implementan innovaciones sociales. Las innovaciones sociales se pueden considerar como procesos a nivel micro (micro innovaciones sociales) con un impacto limitado (Evers y Ewert 2016, Unceta *et al.* 2017) por lo que las innovaciones sociales consideradas de manera aislada no cumplen el requisito general de ser sostenibles.

La sostenibilidad de las innovaciones sociales se impulsa sobre dos dinámicas complementarias. La primera, se refiere a impulsar conglomerados de innovaciones sociales estructurados en nichos experimentales / innovadores (Schot y Geels 2008, Djalante y Djalante 2012). Es decir, un conjunto articulado de innovaciones sociales capaces de crear entornos sostenibles. La segunda, se refiere a los procesos de escalado de las innovaciones sociales, entendidos como la expansión y transferencia de innovaciones sociales entre diferentes organizaciones y entornos sociales (Moore *et al.* 2015, Westley y Antadze 2018, Zainol *et al.* 2019). Así, el escalado de innovaciones sociales en el marco de nichos innovadores, facilita la estabilización e institucionalización de las innovaciones sociales con efectos de largo plazo.

2.2. Gestión de Transiciones

Los problemas sociales son complejos, enmarañados, enquistados y difíciles de resolver (Buchanan 2017, Sinclair *et al.* 2021). La gestión de transiciones promueve el impulso de nichos de experimentación con el fin de impulsar el desarrollo de conglomerados de innovaciones y aprendizaje transversal que promueven el impacto sistémico (Moore *et al.* 2015) y los sistemas de impactos.

Así, la gestión de transiciones se refiere a la gestión de la conexión entre los nichos de experimentación (*bottom-up*) y las estructuras institucionales (*top-down*) a partir de procesos de experimentación (micro) y desarrollo de gobernanza estratégica (políticas). Esta gestión se desarrolla sobre la base de cuatro procesos:

2.2.1. Gobernanza multiagente

La gestión de transiciones promueve la participación de diferentes agentes concernidos por un problema social con el fin de integrar diferentes visiones sobre el cambio y sus consecuencias (riesgos) dentro de un enfoque de innovación responsable (Rotmans y Loorbach 2008, Loorbach 2010, Fri y Savitz 2014, Sutherland *et al.* 2015). A nivel local, la implicación de las comunidades vecinales/locales y un liderazgo de carácter colectivo son elementos clave en el surgimiento de las iniciativas socialmente innovadoras y en su posterior impacto y continuidad (Eizaguirre y Parés 2019).

2.2.2. Visión de largo plazo

La gestión de transiciones estructura visiones de corto y largo plazo. En el plazo corto, se trata de diseñar acciones realizables y evaluables en el plano local que ofrezcan respuestas a problemas identificados. El largo plazo organiza el horizonte de la acción y permite definir agendas de transición, es decir, planes de acción para impulsar el cambio sistémico (Haxeltine *et al.* 2013). El largo plazo facilita la generación de consensos y facilita el impulso de las acciones en el presente (Fong 2005, Kemp *et al.* 2007, Meadowcroft 2009, Fri y Savitz 2014).

2.2.3. Sistema de Aprendizaje

La gestión de transiciones impulsa el desarrollo de nichos de experimentación y modeliza el aprendizaje que se produce en estos entornos gracias a procesos de evaluación evolutiva (Hazel y Onaga 2003). Los nichos de innovación son estructuras de interacción en las que se diseñan innovaciones radicales para impulsar cambios incrementales (Bubolz 2001, Kemp *et al.* 2007). Los sistemas de aprendizaje se basan en modelos de evaluación evolutiva y colaboración intersectorial y aprendizaje cruzado (entre organizaciones e instituciones) basado en buenas prácticas y transferencia (Sakarya *et al.* 2012, Shier y Handy 2016, Pache *et al.* 2022).

2.2.4. Diseño de Políticas

La gestión de transiciones da soporte a la toma de decisiones y facilita la estructuración de problemas complejos promoviendo agendas de transición basadas en la innovación, anticipación y reflexibilidad (Rotmans *et al.* 2001, Sutherland *et al.* 2015). Se trata de un nuevo marco para las políticas basado en futuros (estrategia) y evidencias (experimentación).

3. GIZARTE LAB: Laboratorio de Innovación Social

Una dimensión clave y poco desarrollada en el modelo de gestión de transiciones se refiere al impulso de las competencias de transición. Se trata de las competencias que acompañan y dan soporte a los procesos transicionales (cambio sistémico de largo plazo) y que poseen o pueden desarrollar tanto los gestores públicos, como los ciudadanos para su aplicación en la resolución de problemas locales.

3.1. Concepto: competencias de transición

Las competencias de transición se definen como las habilidades personales integradas en capacidades colectivas para impulsar innovaciones sociales incrementales y acumulativas orientadas a resolver problemas locales en el largo plazo.

Las competencias de transición conectan conocimiento experiencial con conocimiento técnico-institucional, conocimiento personal con conocimiento colectivo. En la tabla 1 se presenta la matriz de competencias de transición basadas en la intersección entre diferentes tipos de competencias e inteligencias (Goyal y Akhilesh 2007, Unceta *et al.* 2017, Tajpour 2018, Novak *et al.* 2019, Alzoubi y Aziz 2021).

TABLA 1

Tabla Nº 1: Matriz de competencias de transición				
Competencias de Transición	Inteligencia emocional	Inteligencia prospectiva	Inteligencia comunicativa	Inteligencia formal
Competencias Emocionales	x	x	x	x
Competencias Anticipatorias		x	x	x
Competencias Innovadoras		x		x
Competencias Relacionales	x		x	

Tabla 1. Matriz de competencias de transición.

(Fuente: Elaboración propia.)

Las competencias se definen de la siguiente manera:

Competencias Emocionales: Se trata de habilidades para interpretar información y conocimiento relativo a problemas locales a partir de un conocimiento no-experto, incluyendo la dimensión emocional del conocimiento (Fischer 2009). El análisis de problemas sociales se basa en la puesta en relación de diferentes interpretaciones sobre las causas de un problema social y entrena la capacidad de anticipación (análisis de la cadena de impactos de un problema) cuando se trata de explorar los potenciales impactos de un problema. Todos estos procesos se focalizan en la interpretación colectiva sobre las dimensiones y variables que estructuran un problema y sus soluciones. Así, el entrenamiento de las competencias emocionales ligada al análisis de problemas locales se apoya sobre la inteligencia emocional, anticipatoria y formal que buscan comprender las consecuencias de un problema y la lógica de sus soluciones. Adicionalmente, el entrenamiento en competencias emocionales desarrolla la inteligencia comunicativa, esto es, el proceso de explicitar/explicar las percepciones (subjetivas) que se tienen en torno a un problema local.

Competencias experimentales: Se trata de las habilidades para diseñar experiencias piloto con el objetivo de testar hipótesis (relaciones causales) y desarrollar experimentos (estructurar soluciones técnicas y sociales) que permiten establecer evidencias y soluciones alternativas para atender a un problema local. Estas competencias entrenan en el proceso de testar soluciones de un problema local a través del diseño de prototipos (Hillgren *et al.* 2011). Estas competencias se articulan con la inteligencia anticipatoria (cadena de impactos) y con la inteligencia formal (relaciones lógicas entre problema y solución). Adicionalmente, las competencias experimentales exigen el desarrollo de la inteligencia comunicativa, que posibilita estructurar un mensaje comprensible para el conjunto de la ciudadanía y facilita la comprensión mutua y la coproducción de soluciones dentro de los equipos de trabajo.

Competencias Innovadoras: Se trata de las habilidades para conceptualizar y codificar los prototipos experimentales en innovaciones a través de modelos participativos. Se trata

de competencias clave para desarrollar/escalar prototipos innovadores estructurados en modelos de negocio (sociales o empresariales) o modelos institucionales (políticas públicas) que garantizan la viabilidad real del prototipo. Estas competencias se articulan con la inteligencia formal (facilitando el diseño y comprensión de la lógica de la innovación) y con la inteligencia comunicativa, puesto que las soluciones deben ser óptimas (aceptables) para la población objetivo, lo que implica incluir a las personas usuarias finales en el proceso de diseño de las innovaciones.

Competencias Relacionales: Se trata de las habilidades para estructurar relaciones de cooperación entre personas diferentes y de distintas generaciones, así como la capacidad de construir comunidades. Las competencias relacionales están ligadas a la inteligencia emocional y la inteligencia comunicativa. El desarrollo de estos dos tipos de inteligencias garantiza que los prototipados de soluciones tanto como las innovaciones tengan un carácter colectivo e inclusivo conectando problemas-soluciones con organizaciones y personas usuarias. Estas competencias e inteligencias están profundamente ligadas a la capacidad de liderazgo, es decir, conducir y gestionar equipos para obtener resultados.

3.2. Dinámica del laboratorio GIZARTE LAB

3.2.1. Laboratorio de transiciones

GIZARTE LAB es un laboratorio ágil de innovación social que se pone en marcha a demanda de un municipio para abordar un problema local con la participación de la ciudadanía. GIZARTE LAB operacionaliza la gestión de transiciones en cuatro dominios, a saber:

- **Gobernanza.** GIZARTE LAB aplica un modelo de gobernanza colaborativa conectando organizaciones, instituciones y ciudadanía/personas usuarias de servicios públicos en torno a un problema local.
- **Visión de largo plazo.** GIZARTE LAB aplica metodologías de diseño participativo de futuros para explorar escenarios y tendencias en torno a un problema local.
- **Aprendizaje.** GIZARTE LAB aplica metodologías que conectan conocimiento experiencial (ciudadanía / personas usuarias de servicios) con conocimiento técnico-institucional (personas técnicas y gestoras de políticas) para abordar un problema local.
- **Diseño de Políticas.** GIZARTE LAB aplica metodologías para el diseño de experiencia pilotos basadas en comunidades de prácticas que exploran soluciones locales con el fin de aportar al diseño de políticas.

3.2.2. Objetivos

O.1. Diseñar y poner en marcha una metodología de cocreación para el diseño de soluciones locales;

O.2. Impulsar el desarrollo de competencias de transición en la ciudadanía y el sector público para fomentar innovaciones sociales incrementales;

O.3. Acompañar el proceso de desarrollo de comunidades de prácticas para el impulso de las innovaciones sociales de transición;

O.4. Diseñar e implementar una metodología de evaluación evolutiva.

3.2.3. Metodología

En la figura 2 se describe la metodología de GIZARTE LAB. Si bien el modelo se expresa como un modelo lineal, en la práctica el proceso de implementación es más interactivo y flexible de lo que se exhibe en la figura 2.

A. Problemas Locales (vulnerabilidades)

Los problemas locales son explorados en términos de vulnerabilidades regionales (sociales, tecnológicas, institucionales, económicas y culturales). La vulnerabilidad se refiere a la *relación* entre el grado de exposición de un grupo de personas /territorio a una variedad de amenazas (económicas, sociales, institucionales, medioambientales) y la capacidad local para afrontar estas amenazas (Cutter *et al.* 2003, Smit y Wandel 2006, Castro-Spila *et al.* 2016).

Los problemas locales se estructuran desde un enfoque transicional, es decir, se definen relacionando escenarios de futuro con escenarios del presente, en términos de amenazas y capacidades.

En GIZARTE LAB los problemas locales vienen definidos por los propios municipios que son los que establecen cuál es el problema que se va a abordar en la experiencia de GIZARTE LAB.

B. Constitución de los equipos de trabajo

Cada una de las experiencias de GIZARTE LAB incluye equipos de trabajo (entre cuatro o cinco equipos) integrados por 5–6 personas cada uno. De esta manera, una experiencia de GIZARTE LAB no supera las 25–30 personas, con equilibrio de género. Los equipos están integrados por personas técnicas y gestores de políticas del municipio, personas que tienen responsabilidades en la gestión de organizaciones sociales y ciudadanos/as que son invitados/as a participar de la experiencia (momento 1, figura 2).

C. Mapas de vida (competencias emocionales)

El mapa de vida es una técnica que permite a las personas participantes de una experiencia GIZARTE LAB explotar su conocimiento experiencial (vital) en torno a un problema local. Los mapas de vida facilitan la conexión entre las experiencias vitales de la ciudadanía y las experiencias institucionales de las personas técnicas y gestoras de políticas de los municipios cuando abordan un problema local.

Los mapas de vida desarrollan competencias emocionales ligadas a la interpretación de problemas locales desde una perspectiva personal y experiencial, conectando la inteligencia emocional, la inteligencia formal y la inteligencia anticipatoria entre personas de diferentes perfiles que ocupan distintas posiciones frente a un problema determinado. Así, cada equipo de trabajo aplica esta técnica de mapas de vida para interpretar un problema local (momento 2, figura 2).

D. Diseño de Futuros

El diseño de futuros es una técnica que permite a las personas participantes de GIZARTE LAB explorar escenarios de futuro (deseables y probables) para establecer las consecuencias de largo plazo de un problema local.

El diseño participativo de futuros desarrolla competencias anticipatorias que fomentan la inteligencia prospectiva, la inteligencia formal (que establece lógicas del impacto futuro), la inteligencia emocional de las personas participantes (percepciones subjetivas del futuro). Es un ejercicio que ofrece una comprensión diferente del presente a partir de extrapolar las consecuencias de un problema actual hacia el futuro. Adicionalmente, el diseño de futuros permite establecer consensos de largo plazo en torno a futuros deseables y una reflexión sobre el camino crítico para llegar a estos futuros. Cada equipo de trabajo diseña futuros según su propia dinámica (momento 3, figura 2).

E. Diseño de Experiencias

El diseño de experiencias es una técnica de prototipado de iniciativas socialmente innovadoras que permite a las personas participantes explotar conocimiento técnico y formal para diseñar soluciones a un problema local.

El prototipado de soluciones tiene cinco características: a) Se diseña sobre una imagen de futuro (escenarios), b) Se diseña sobre un principio evolucionista del cambio (incremental), c) Se diseña según un modelo participativo (gobernanza), d) Se diseña según un principio de factibilidad (recursos), (e) Se diseña según una estrategia de impacto (cambio en el largo plazo).

Sobre la base de estas características cada equipo de trabajo diseña una experiencia piloto (momento 4). Seguido de este diseño, todos los equipos en colaboración seleccionan la mejor experiencia diseñada por todos los equipos (momento 5, figura 2).

F. Diseño de Comunidades de Transición

Las comunidades de transición tienen las características de una comunidad de prácticas (Craig 2007, Mercieca 2017, Unceta *et al.* 2017) es una técnica que permite establecer los roles y funciones de cada participante en el desarrollo de una microexperiencia piloto diseñada colectivamente. La microexperiencia tiene tres características: a) Tiene una duración limitada en el tiempo, b) Explora la factibilidad de las ideas centrales de la Experiencia Piloto seleccionada (momento 5, figura 2), c) Extrapolación del proceso de transición de largo plazo a partir de la evaluación de impacto.

FIGURA 2

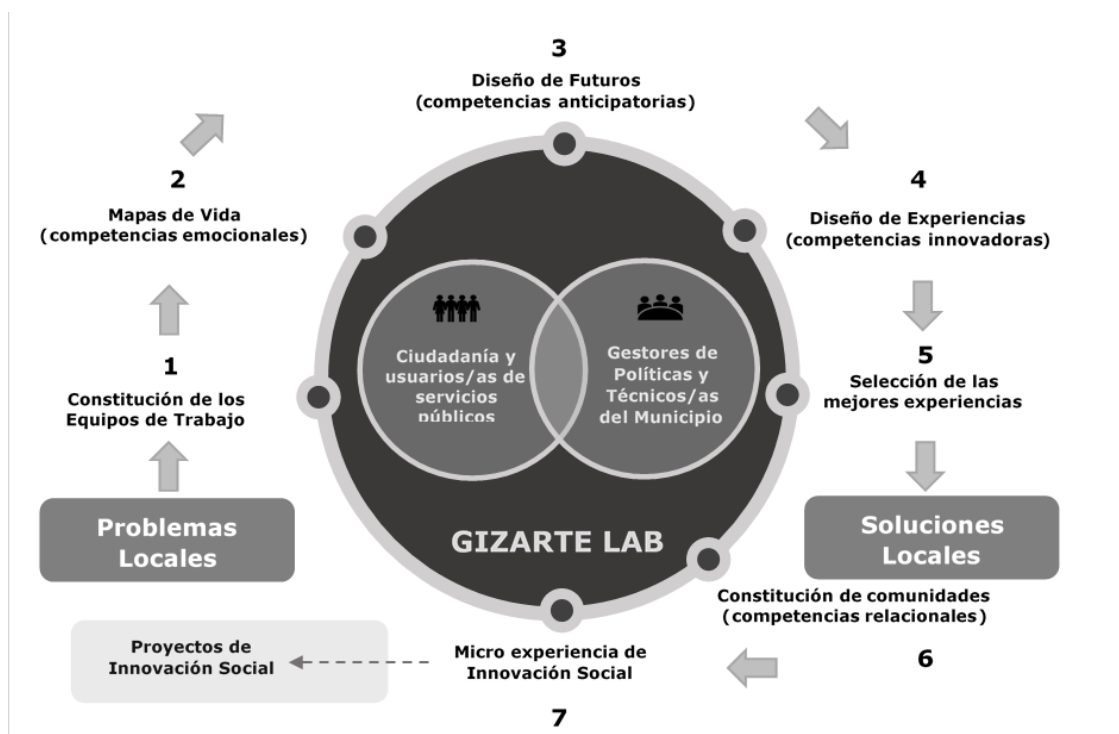


Figura 2. Dinámica de GIZARTE LAB.
(Fuente: Elaboración propia.)

3.3. Principales resultados e impactos esperados del Laboratorio GIZARTE LAB

El programa GIZARTE LAB de Eusko Ikaskuntza comenzó su andadura en enero del 2019 y hasta el momento se ha desarrollado presencialmente en doce municipios del País Vasco (Legazpi, Orío, Laudio, Deba, Beasain, Arrasate / Mondragón, Donostia, Irún, Mutiloa, Gernika, Bilbao y Vitoria-Gasteiz). Asimismo, se organizaron dos programas en formato online en periodo de la pandemia de la COVID-19 con participantes de diferentes municipios. En total, se han llevado a cabo 18 programas GIZARTE LAB (en algunos municipios, como en el caso de Legazpi, el nivel de desarrollo del programa GIZARTE LAB ha propiciado que el programa haya tenido varias ediciones) que suman 90 talleres en los que se ha trabajado sobre el desarrollo de competencias y comunidades de transición.

El programa mantiene desde el año 2019 una evolución constante, a medida que su despliegue se ha ido ampliando hacia diversos municipios. En la medida en que el enfoque teórico del programa GIZARTE LAB promueve el empoderamiento de la ciudadanía y de la comunidad a nivel local para impulsar las transiciones en el marco de la gobernanza colaborativa, los problemas locales abordados han sido específicos y concretos en cada uno de los municipios.

Así, en el plano de las transiciones demográficas los temas abordados han sido i) las soledades no deseadas; ii) el concepto y las políticas de intergeneracionalidad; iii) el relevo generacional en las organizaciones; iv) cambio de percepción sobre las personas mayores; v) intergeneracional e interculturalidad en el tercer sector; v) comunidades de cuidados en los pueblos pequeños; vi) la vida plena tras la jubilación; vii) las percepciones de las nuevas generaciones sobre el euskera; viii) la juventud

transfronteriza. En el plano de las transiciones ecológicas, por su parte, se han tratado las siguientes temáticas: i) la conceptualización sobre las competencias de transición; ii) el abordaje local de la transición ecológica; iii) como transitar de lo egocéntrico a lo ecocéntrico.

En las 18 ocasiones en las que se ha ejecutado el programa GIZARTE LAB han participado un total de 290 personas, con una mayor participación de mujeres que hombres (175 mujeres, frente a 115 hombres) a pesar de que en todos los casos se ha buscado un equilibrio de género a la hora de reclutar participantes. En cuanto a la edad, y a pesar de que algunos programas GIZARTE LAB han estado dirigidos a la población joven (han participado un total de 82 personas de entre 15 y 35 años en los programas), la mayoría de las participantes (un total de 105) se sitúan en la franja de edad de entre 56 y 75 años. No obstante, uno de los primeros objetivos de los programas GIZARTE LAB fue el de atraer y movilizar a ciudadanos de entre 36 y 55 años, que por razones laborales y familiares tienden a tener una menor participación cívica. La participación de ciudadanos de dicha franja de edad ha sido hasta el momento elevada, con un total de 95 personas que han participado en los talleres.

La valoración de los participantes en los programas GIZARTE LAB que mostramos en el Gráfico 1., es, en términos generales, positiva y satisfactoria. Todos los ítems planteados al final de los talleres obtienen una calificación superior al 4 sobre 5. Destacan sobre todo las valoraciones muy positivas de las dinámicas participativas planteadas y el nivel de reflexión colectiva alcanzado, así como la necesidad percibida de continuación del programa en sucesivas ediciones. La duración del programa ha sido señalada en diversas ocasiones como demasiado comprimida en el tiempo y se ha mostrado el deseo de que tuvieran mayor recorrido temporal. En consecuencia, los programas desarrollados no siempre han conseguido cumplir por completo las expectativas generadas.

GRÁFICO 1

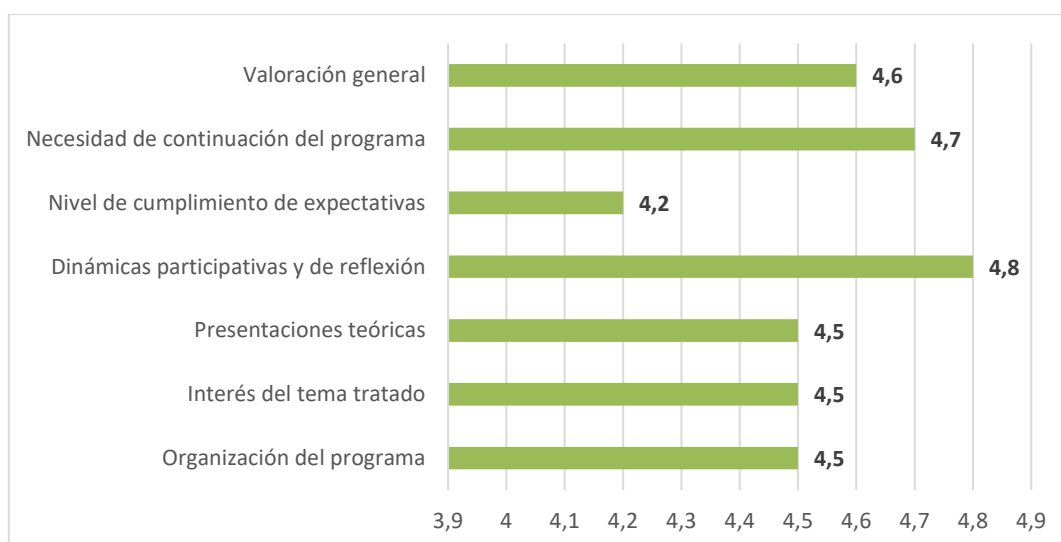


Gráfico 1. Valoración de las personas participantes (sobre 5).

(Fuente: Elaboración propia.)

En definitiva, el programa GIZARTE LAB busca generar un triple impacto. En primer lugar, aspira a generar un impacto sobre los ciudadanos participantes y en la

comunidad, a los que se dota de un nuevo enfoque teórico y de herramientas de empoderamiento para que se conviertan en sujetos activos de las transiciones a las que se enfrentan. El segundo nivel de impacto de producen en la institución local (ayuntamiento) que ve mejorada su relación con la ciudadanía y su capacidad para ejecutar acciones de transición con el acompañamiento y soporte que aporta la comunidad local. El tercer nivel de impacto es más general y a medio plazo, que es el que se produce en el propio medio social local en la medida en que se divulgan y se extienden los resultados y experiencias del programa protagonizadas por las personas participantes.

4. Discusión

En GIZARTE LAB convergen diferentes perspectivas analíticas que ofrecen un nuevo enfoque sobre la innovación social como dinámica colectiva para generar ideas, productos, servicios y/o metodologías para resolver problemas locales desde una perspectiva transicional (Castro-Spila *et al.* 2023).

a) El enfoque basado en cuatro dinámicas innovadoras (inclusiva, abierta, responsable y sostenible) ofrece una perspectiva sistémica de la innovación social como estratégica de inclusión e impacto para resolver problemas locales.

b) El enfoque de vulnerabilidad territorial (cultural, institucional, económica, social y demográfica) ofrece una perspectiva orientada hacia el desarrollo de capacidades locales (sociales, institucionales, culturales, económicas) (Moulaert *et al.* 2005) cuando se trata de explorar problemas locales.

c) El enfoque de transiciones, basada en diseño de futuros y agendas de transición, permite comprender los problemas del presente desde una perspectiva de futuro (Rotmans y Loorbach 2008). Las consecuencias de largo plazo estructuran consensos y a la vez ilustran las opciones del presente para el desarrollo de innovaciones incrementales y acumulativas. Pensar radical y actuar incremental.

d) El enfoque de competencias de transición (Castro-Spila *et al.* 2018), permite activar procesos del saber hacer que constituyen la base de los procesos de desarrollo personal (emocional) y construcción colectiva (relacional) de soluciones locales. Los procesos de transición exigen nuevas habilidades basadas en el diseño de futuros, prototipado de ideas y la generación de comunidades de prácticas para desarrollar soluciones locales, incrementales y orientadas por el largo plazo.

Un resultado de las experiencias de GIZARTE LAB consiste en haber creado el espacio de convergencia de diferentes campos conceptuales para diseñar un laboratorio de cambio social que conecta la ciudadanía con las personas técnicas y gestoras de políticas para resolver problemas locales.

A este respecto, el conocimiento acumulado durante el recorrido efectuado por el programa GIZARTE LAB nos permite realizar un contraste entre la experiencia práctica y el marco conceptual y teórico del que se ha dotado.

En primer lugar, la puesta en práctica del laboratorio GIZARTE LAB contribuye a la teorización sobre el devenir de los procesos de socialmente innovadores en el plano local. El programa busca dinamizar procesos a nivel local conectando a personas y actores clave en torno a los retos concretos que plantean la transición demográfica o la transición

ecológica con el propósito de impulsar la transformación en un sentido socialmente deseable (van der Have y Rubalcaba 2016). Por ello, propone actuar tanto desde el marco de la innovación responsable, planteada en términos cívicos para búsqueda compartida de posibles alternativas a los problemas detectados, como desde parámetros de la innovación sostenible, con capacidad de institucionalizar y expandir las nuevas relaciones sociales y prácticas que se diseñan en el laboratorio.

No obstante, una de las principales dificultades que encuentran los procesos innovadores de carácter local es, precisamente, alcanzar la suficiente intensidad y duración como para contrarrestar los efectos negativos que producen las dinámicas estructurales y sistémicas en las sociedades contemporáneas (Gurrutxaga y Galarraga 2022). Los recursos y las capacidades disponibles a nivel local para el impulso de la innovación social transformadora son siempre limitados, en la medida en que su alcance para condicionar o influir en las grandes estructuras sistémicas son muy relativas (Dias y Partidário 2019).

Ello nos advierte sobre la naturaleza política y disputada de la innovación social basada en la distribución desigual del poder y la autoridad. Este tipo de procesos han servido en muchas ocasiones para reproducir las relaciones de poder preexistentes, aunque en su retórica y programación se plantearan objetivos o aspiraciones de cambios futuros (Avelino *et al.* 2019). Aun así, las comunidades locales han demostrado tener un significado político muy poderoso por su carácter inmediato y cotidiano, donde las necesidades resultantes de las grandes transiciones sistémicas pueden satisfacerse y donde pueden establecerse dinámicas multipartidistas y de multigobernanza (Moulaert *et al.* 2010). El laboratorio GIZARTE LAB entiende, precisamente, que los entornos locales son los adecuados para el desarrollo de prácticas concretas de experimentación, a la vez que facilitan la gestación de nuevas relaciones sociales y conexiones socio-comunitarias para promover transiciones sostenibles en el tiempo.

En segundo lugar, la experiencia práctica del laboratorio GIZARTE LAB también realiza contribuciones a los debates sobre la gobernanza colaborativa y la participación ciudadana. A este respecto, el programa GIZARTE LAB se estructura, precisamente, como una interfaz entre la ciudadanía y las instituciones locales para el diseño de iniciativas de transición. Plantea, para ello, el marco de la innovación social abierta que promueve la colaboración entre agentes del sector público (universidades, agencias de desarrollo local, entidades gubernamentales, empresas públicas o servicios públicos), agentes del tercer sector (movimientos sociales, ONG, fundaciones, asociaciones, etc.) y entidades privadas (empresas, negocios, emprendedores sociales), a la vez que la innovación social inclusiva, que promueve la participación activa y el empoderamiento de la comunidad local.

La principal conclusión teórica que se puede extraer de la experiencia del programa GIZARTE LAB después de que ésta se haya implementado en diversos municipios es que los resultados en términos de impacto son mejores en aquellos entornos locales que apuestan por modelos de gobernanza abierta y altamente conectada con el tejido comunitario. Se trata de una constatación muy relevante, en la medida en que la gestión de las principales transiciones actuales precisa la combinación de actuaciones institucionales *desde arriba* capaces de producir mejores políticas e iniciativas impulsadas

desde abajo por los movimientos sociales y las iniciativas ciudadanas que demandan la cobertura de sus necesidades y derechos (Teasdale *et al.* 2021).

Así, el Laboratorio GIZARTE LAB apuesta por superar el marco de la gobernanza participativa tradicional, para transitar hacia modelos de gobernanza que conceden un papel y un poder de actuación a comunidades ciudadanas que operen con autonomía (Bua y Bussu 2021), entendiéndolo que tienen un importante potencial como desarrolladores de un conocimiento experiencial que es capaz no solo de complementar la praxis tecnocrática de las instituciones, sino también de proponer alternativas con arraigo en el tejido socio-comunitario local.

Para ello, el factor de la confianza resulta primordial y opera como una precondition de la gobernanza colaborativa exitosa. Por un lado, la confianza institucional que depositan los ciudadanos en los gestores públicos (políticos y técnicos) favorece la implicación ciudadana en los asuntos públicos. Y, por otro lado, la confianza de estos hacia las organizaciones cívicas y los ciudadanos, que no siempre está asegurada, apuntalada sobre niveles altos de escucha y gestión eficiente de la comunicación abierta, incrementa también a propensión de los ciudadanos a confiar en los procesos participativos que se desean desarrollar (Barandiarán *et al.* 2022).

5. Conclusiones: límites y lecciones aprendidas

Para finalizar, señalamos a modo de conclusión tanto los límites, como las principales de lecciones aprendidas en el despliegue y desarrollo del programa GIZARTE LAB. El primer límite que puede identificarse se refiere al reclutamiento y constitución de los equipos de trabajo. En la medida en que GIZARTE LAB se pone en marcha por iniciativa del sector público (municipio) para abordar un problema local, puede existir sesgo en la conformación de los equipos de trabajo puesto que se trata de ciudadanos/as y personas gestoras de organizaciones locales (empresas, organizaciones del tercer sector, universidades) convocadas por la propia administración pública.

Un segundo límite se refiere a la identificación y formulación del problema local. Nuevamente, como GIZARTE LAB se pone en marcha por iniciativa del sector público, los problemas identificados por las instituciones pueden no ser los mismos que se identifican desde la ciudadanía. Aun cuando los problemas identificados pueden coincidir y el análisis de los problemas y sus consecuencias es abierto e inclusivo, la selección de los problemas puede ser una fuente de sesgo.

Un tercer límite se refiere a la continuidad de las comunidades de prácticas. Las experiencias piloto se desarrollan con recursos escasos y en un tiempo limitado. Aun cuando las experiencias puedan ser interesantes y productivas, la sostenibilidad en el tiempo de las comunidades de prácticas resulta un límite. Un problema local suele tener un carácter enquistado que requiere de recursos incrementales y continuidad en el tiempo para obtener resultados observables y soluciones concretas en el largo plazo.

Por su parte, en lo referente a las lecciones aprendidas sobre los elementos centrales de la metodología GIZARTE LAB cabe señalar los siguientes. En lo referente a la técnica del Diseño de Futuros destacamos que es un elemento relevante a la hora de generar espacios de gobernanza pública de los que participan la ciudadanía, personas gestoras de organizaciones locales y gestoras de políticas públicas (municipios). Estos procesos

de gobernanza tienen una mayor productividad, entendida como un encuentro positivo entre la ciudadanía y las personas gestoras de políticas cuando extrapolan las condiciones del presente para estimar el impacto futuro, a diferencia de metodologías que solo exploran los problemas del presente.

El Mapa de Vida es una técnica que conecta las personas con la inteligencia emocional y la empatía personal, integrando conocimiento experiencial, lo que ofrece una perspectiva diferente sobre los problemas, más aterrizada a las percepciones ciudadanas sobre las características de un problema. La empatía resulta clave para generar efectos de comunidad entre personas de diferentes trayectorias profesionales, sociales e institucionales.

La técnica del Prototipado de Soluciones permite combinar conocimiento experiencial (personas usuarias/ciudadanía) con conocimiento técnico-institucional (personas técnicas y gestoras de políticas) en orden a estructurar soluciones factibles basadas en impactos futuros. La combinación de ambos tipos de conocimiento equilibra las perspectivas que pueden entrar en conflicto cuando sea aborda un problema local.

Referencias

- Alzoubi, H.M., y Aziz, R., 2021. Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* [en línea], 7(2). Disponible en: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Arboleda Jaramillo, C.A., et al., 2019. Laboratories of social innovation, as a strategy for the strengthening of citizen participation. *Revista de Ciencias Sociales* [en línea], 25(3), 130–139. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27362>
- Aulich, C., 2009. From Citizen Participation to Participatory Governance. *Commonwealth Journal of Local Governance* [en línea], 2, 44–60. Disponible en: <https://doi.org/10.5130/cjlg.v0i2.1007>
- Avelino, F., et al., 2019. Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change* [en línea], 145, 195–206. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Barandiarán, X., Canel, M.J., y Bouckaerts, G., 2022. ¿Qué mueve a confiar en la gobernanza colaborativa? Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco. *Revista Española de Ciencia Política* [en línea], 60, 251–275. Disponible en: <https://doi.org/10.21308/recp.60.09>
- Bragaglia, F., 2020. Advanced introduction to social innovation [Book review]. *Urban Research y Practice* [en línea], 13(1), 109–110. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/17535069.2020.1718293>
- Brundtland, G.H., 1987. Our common future—Call for action. *Environmental conservation* [en línea], 14(4), 291–294. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
- Bua, A., y Bussu, S., 2021. Between governance-driven democratisation and democracy-driven governance: Explaining changes in participatory governance

- in the case of Barcelona. *European Journal of Political Research* [en línea], 60, 716–737. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12421>
- Bubolz, M., 2001. Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of Socio-Economics* [en línea], 30(2), 129–131. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00091-3)
- Buchanan, R., 2017. Wicked problems in design thinking. *Design: Critical and Primary Sources* [en línea], 8(2), 7–35. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/1511637?origin=JSTOR-pdf>
- Bureau of European Policy Advisers (BEPA), 2010. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union* [en línea]. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 1–123. Disponible en: <https://data.europa.eu/doi/10.2796/13155>
- Bussu, S., 2019. Collaborative governance: Between invited and invented spaces. En: S. Elstub y O. Escobar, eds., *Handbook of democratic innovation and governance* [en línea]. Cheltenham: Edward Elgar, 60–76. Disponible en: <https://doi.org/10.4337/9781786433862.00012>
- Cajaiba-Santana, G., 2014. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change* [en línea], 82, 42–51. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Castro Spila, J., Luna, A., y Unceta, A., 2016. Social Innovation Regime. An Exploratory Framework to measure Social Innovation. *SIMPACT Working Paper* [en línea], 2016(1). Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology. Disponible en: https://www.simpact-project.eu/publications/wp/WP_2016-01_CastroSpila_Luna_Unceta_SIRegimes.pdf
- Castro-Spila, J., et al., 2018. Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning* [en línea], 8(3), 274–290. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2018-0032>
- Castro-Spila, J., Galarraga, A., y Muro, K., 2023. Berrikuntza sozial sistemikoa: Eusko Ikaskuntzaren GizarteLab esperientzia. *Jakin*, 256–257, 131–145.
- Castro-Spila, J., y Alonso-Gonzalez, D., 2021. Social innovation patents. *Journal of Social Work Education and Practice* [en línea], 6(2), 44–63. Disponible en: <https://jswep.in/index.php/jswep/article/view/107>
- Chataway, J., Hanlin, R., y Kaplinsky, R., 2014. Inclusive innovation: an architecture for policy development. *Innovation and Development* [en línea], 4(1), 33–54. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2013.876800>
- Chen, J., Han, L., y Qu, G., 2020. Citizen innovation: Exploring the responsibility governance and cooperative mode of a “post-schumpeter” paradigm. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* [en línea], 6(4), 1–11. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040172>
- Chesbrough, H., 2006. Open Innovation. *Harvard Business School Press* [en línea], 5(193), 1–9. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.001.0001>

- Chesbrough, H., y Di Minin, A., 2014. Open Social Innovation. *En: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West, eds., New Frontiers in Open Innovation* [en línea]. Oxford University Press, 271–286. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0009>
- Chesbrough, H.W., y Appleyard, M.M., 2007. Open innovation and strategy. *California Management Review* [en línea], 50(1), 57–76. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Craig, G., 2007. Community capacity-building: Something old, something new...? *Critical Social Policy* [en línea], 27(3), 335–359. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0261018307078846>
- Cutter, S.L., Boruff, B.J., y Shirley, W.L., 2003. Social vulnerability to environmental hazards. *Social Science Quarterly* [en línea], 84, 242–261. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1540-6237.8402002>
- Dias, J., y Partidário, M., 2019. Mind the gap: the potential transformative capacity of social innovation. *Sustainability* [en línea], 11(16), 4465. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su11164465>
- Djalante, R., y Djalante, S., 2012. Derk Loorbach: Transition management, new mode of governance for sustainable development. *Natural Hazards* [en línea], 62(3), 1339–1341. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11069-012-0126-4>
- Domanski, D., Howaldt, J., y Kaletka, C., 2020. A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context—on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies* [en línea], 28(3), 454–474. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>
- Eizaguirre, S., y Parés, M., 2019. Communities making social change from below: Social innovation and democratic leadership in two disenfranchised neighbourhoods in Barcelona. *Urban Research and Practice* [en línea], 12(2), 173–191. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/17535069.2018.1426782>
- El Kadiri Boutchich, D., y Gallouj, N., 2022. The dark side of innovation in local authorities: influential typologies and impacted modalities. *International Journal of Innovation Science* [en línea], 15(2). Disponible en: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2021-0159>
- Evers, A., y Ewert, B., 2016. Social innovation for social cohesion. *In: A. Nichols, J. Simon y M. Gabriel, eds., New Frontiers in Social Innovation Research* [en línea]. Londres: Palgrave Macmillan, 107–127. Disponible en: https://doi.org/10.1057/9781137506801_6
- Fischer, F., 2009. Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry. *En: F. Fischer, Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry* [en línea]. Oxford University Press. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199282838.001.0001>
- Fong, P.S.W., 2005. Co-creation of knowledge by multidisciplinary project teams. *En: P.E.D. Love, P.S.W. Fong y Z. Irani, eds., Management of Knowledge in Project*

- Environments* [en línea], 41–56. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6251-2.50007-9>
- Foster, C., y Heeks, R., 2019. Policies to Support Inclusive Innovation. *SSRN Electronic Journal* [en línea], Working Paper N° 61, 1–42. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3433962>
- Fougère, M., y Meriläinen, E., 2021. Exposing three dark sides of social innovation through critical perspectives on resilience. *Industry and Innovation* [en línea], 28(1), 1–18. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1709420>
- Fri, R.W., y Savitz, M.L., 2014. Rethinking energy innovation and social science. *Energy Research and Social Science* [en línea], 1, 183–187. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.03.010>
- Gassmann, O., Enkel, E., y Chesbrough, H., 2010. The future of open innovation. *RyD Management* [en línea], 40(3), 213–221. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Goyal, A., y Akhilesh, K.B., 2007. Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management* [en línea], 13(7–8), 206–226. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13527590710842538>
- Gurrutxaga, A., y Galarraga, A., 2022. Controversies in social innovation research. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* [en línea], 35(2), 224–244. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1964348>
- Guth, M., 2005. Innovation, social inclusion and coherent regional development: A new diamond for a socially inclusive innovation policy in regions. *European Planning Studies* [en línea], 13(2), 333–349. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/0965431042000321866>
- Haxeltine, A., et al., 2013. Transformative social innovations: A sustainability transition perspective on social innovation. *Social Frontiers: The Next Edge of Social Innovation Research* [en línea], 1–19. Disponible en: <https://kemp.unu-merit.nl/pdf/Haxeltine%20et%20al.%202013%20TSI%20Transition%20Perspective.pdf>
- Hazel, K.L., y Onaga, E., 2003. Experimental social innovation and dissemination: The promise and its delivery. *American Journal of Community Psychology* [en línea], 32(3–4), 285–294. Disponible en: <https://doi.org/10.1023/B:AJCP.0000004748.50885.2e>
- Heeks, R., Foster, C., y Nugroho, Y., 2014. New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development* [en línea], 4(2), 175–185. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.928982>
- Hillgren, P.A., Seravalli, A., y Emilson, A., 2011. Prototyping and infrastructuring in design for social innovation. *CoDesign* [en línea], 7(3–4), 169–183. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15710882.2011.630474>

- Howaldt, J., Kaletka, C., y Schröder, A., 2016. Social Entrepreneurs: Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. *European Public y Social Innovation Review* [en línea], 1(2), 93–110. Disponible en: <https://doi.org/10.31637/epsir.16-2.4>
- Ionescu, C., y Marga, A., 2015. About the conceptualization of social innovation. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3604), 53–62.
- Kalkanci, B., Rahmani, M., y Toktay, L.B., 2019. The Role of Inclusive Innovation in Promoting Social Sustainability. *Production and Operations Management* [en línea], 28(12), 2960–2982. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/poms.13112>
- Kemp, R., Loorbach, D., y Rotmans, J., 2007. Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *International Journal of Sustainable Development y World Ecology* [en línea], 14(1), 78–91. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13504500709469709>
- Liberatore, A., y Funtowicz, S., 2003. “Democratising” expertise, “expertising” democracy: What does this mean, and why bother? *Science and Public Policy* [en línea], 30(3), 146–150. Disponible en: <https://doi.org/10.3152/147154303781780551>
- Loorbach, D., 2010. Transition Management for Sustainable Development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* [en línea], 23(1), 161–183. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- Meadowcroft, J., 2009. What about the politics ? Sustainable development , and long term energy transition transitions. *Policy Sciences* [en línea], 42(4), 323–340. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9097-z>
- Meijer, A., y Thaens, M., 2021. The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance and Management Review* [en línea], 44(1), 136–154. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>
- Mercieca, B., 2017. What Is a Community of Practice? *Communities of Practice* [en línea], 3–25. Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-981-10-2879-3_1
- Moore, M., Riddell, D., y Vocisano, D., 2015. Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(58), 67–84.
- Mortazavi, S., et al., 2021. Mapping inclusive innovation: A bibliometric study and literature review. *Journal of Business Research* [en línea], 122, 736–750. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.030>
- Moulaert, F., et al., 2005. Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies* [en línea], 42(11), 1969–1990. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>
- Moulaert, F., et al., eds., 2010. *Can Neighbourhoods Save the City?: Community Development and Social Innovation* [en línea]. London: Routledge. Disponible en: <https://doi.org/10.4324/9780203849132>

- Novak, J., *et al.*, 2019. Citizen engagement and collective intelligence for participatory digital social innovation. In: S. Hecker *et al.*, eds., *Citizen Science* [en línea]. UCL Press, 124–145. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/j.ctv550cf2.16>
- Owen, R., *et al.*, 2013. A Framework for Responsible Innovation. In: R. Owen, J. Bessant and M. Heintz, eds., *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society* [en línea]. Hoboken: Wiley, 27–50. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/9781118551424>
- Pache, A.C., Fayard, A.L., y Galo, M., 2022. How Can Cross-Sector Collaborations Foster Social Innovation? A Review. In: A. Vaccaro y T. Ramus, eds., *Social Innovation and Social Enterprises* [en línea]. Cham: Springer Science and Business Media, 35–62. Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-3-030-96596-9_3
- Pel, B., *et al.*, 2020. Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy* [en línea], 49(8), 1–13. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>
- Rotmans, J., Kemp, R., y Van Asselt, M., 2001. More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight* [en línea], 3(1), 15–31. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Rotmans, J., y Loorbach, D., 2008. Transition management: reflexive governance of societal complexity through searching, learning and experimenting. In: J.C. van den Bergh y F.R. Bruinsma, eds., *Managing the Transition to Renewable energy. Theory and practice from Local, Regional and Macro perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar, 15–46.
- Sakarya, S., *et al.*, 2012. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research* [en línea], 65(12), 1710–1720. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.012>
- Schillo, S., y Robinson, R., 2017. Inclusive Innovation in Developed Countries: The Who, What, Why, and How. *Technology Innovation Management Review* [en línea], 7(7), 34–46. Disponible en: <https://doi.org/10.22215/timreview/1089>
- Schot, J., y Geels, F.W., 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: Theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis and Strategic Management* [en línea], 20(5), 537–554. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/09537320802292651>
- Shier, M.L., y Handy, F., 2016. Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance* [en línea], 40(3), 253–266. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1117556>
- Sinclair, S., McHugh, N., y Roy, M.J., 2021. Social innovation, financialisation and commodification: a critique of social impact bonds. *Journal of Economic Policy Reform* [en línea], 24(1), 11–27. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1571415>

-
- Smit, B., y Wandel, J., 2006. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change* [en línea], 16(3), 282–292. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.03.008>
- Sutherland, L.A., Peter, S., y Zagata, L., 2015. Conceptualising multi-regime interactions: The role of the agriculture sector in renewable energy transitions. *Research Policy* [en línea], 44(8), 1543–1554. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.05.013>
- Tajpour, M., 2018. Studying the influence of emotional intelligence on the organizational innovation. *Journal of Human Capital*, 3(1), 45–52.
- Teasdale, S., et al., 2021. Everyone a changemaker? Exploring the moral underpinnings of social innovation discourse through real utopias. *Journal of Social Entrepreneurship* [en línea], 12(3), 417–437. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1738532>
- Unceta, A., Castro-Spila, J., y García Fronti, J., 2017. The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research* [en línea], 30(4), 406–420. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>
- Unceta, A., Castro-Spila, J., y Luna, A., 2017. Social innovation communities. *International Journal of Learning and Change* [en línea], 9(3), 185–207. Disponible en: <https://doi.org/10.1504/IJLC.2017.086855>
- van der Have, R.P., y Rubalcaba, L., 2016. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy* [en línea], 45(9), 1923–1935. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Westley, F., Goebey, S., y Robinson, K., 2012. Change Lab/Design Lab for Social Innovation, *Annual Review of Policy Design*, 5(1), 1–20.
- Westley, F., y Antadze, N., 2018. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. In: E. Glor, ed., *Leading-Edge Research in Public Sector Innovation: Structure, Dynamics, Values and Outcomes*. Lausanne: Peter Lang, 289–310.
- Yañez-Figueroa, J.A., Ramírez-Montoya, M.S., y García-Peñalvo, F.J., 2016. Systematic mapping of the literature: Social innovation laboratories for the collaborative construction of knowledge from the perspective of open innovation. *ACM International Conference Proceeding Series, 02–04-Nov.* [en línea], 795–803. Disponible en: <https://doi.org/10.1145/3012430.3012609>
- Zainol, N.R., et al., 2019. Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities. *Management Science Letters* [en línea], 9(3), 457–466. Disponible en: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.005>
-