

# Análisis de una iniciativa de innovación social desde la universidad.

**1 Gerardo Vera Muñoz, Monserrat Vera Muñoz, Rafaela Matínez Méndez**

*Recepción el 7 de Mayo del 2018; aprobación el 25 de Agosto del 2018  
Publicación en internet el 26 de Agosto del 2018*

Se propone un modelo de innovación social para analizar la iniciativa de una institución de educación superior que busca mitigar problemas de marginación en comunidades rurales del estado de Puebla, México. Se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave. Los resultados sugieren que la innovación social requiere integrar los conocimientos de diferentes actores en un objetivo común.

## Palabras clave:

*Universidad, innovación, sociedad, ruralidad, marginación.*

## Analysis of a Social innovation initiative from the university

It proposes a model of social innovation to analyze the initiative of a higher education institution that seeks to mitigate problems of marginalization in rural communities of the state of Puebla, México. In-depth interviews were conducted with key informants. The results suggest that social innovation requires integrating the knowledge of different actors into a common goal.

**Keywords:** *University, innovation, society, rurality, marginalization.*

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

No. de Reserva **04-2014-08111025600-203**

ISSN: **2007-977X**

Vol. **3** Núm. **2**

# INTRODUCCIÓN

2

Desde el surgimiento de las primeras organizaciones y, específicamente de aquellas con fines de lucro, la capacidad de innovación ha sido un factor decisivo para su subsistencia y para su evolución. No obstante, la importancia de la innovación se hizo evidente, apenas en el ocaso del siglo pasado, cuando la teoría evolutiva de la firma, a partir del concepto de innovación intentó explicar la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas.

La construcción de las ventajas mencionadas se apuntaló en la innovación tecnológica, tanto de producto como de proceso; las empresas grandes intentando consolidar sus capacidades de innovación dedicaron una buena cantidad de recursos a sus departamentos de investigación y desarrollo. Mientras tanto, las innovaciones sociales ni siquiera eran imaginadas, cuando mucho se consideraban como beneficios colaterales de las innovaciones tecnológicas (Moulaert et al., 2005; Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Linton, 2009; Pol y Ville, 2009).

Este énfasis en la innovación, en varios casos rindió sus frutos. En las últimas dos décadas del siglo pasado y los poco más de tres lustros del siglo presente, hemos sido testigos de cómo el mercado ha sido inundado con tal cantidad de productos que sobrepasa nuestra capacidad de asimilación. Igualmente, las empresas han realizado innovaciones de proceso y organizacionales que les han permitido producir de manera más eficiente y eficaz y, en consecuencia, aumentar sustancialmente sus rentas.

Sin embargo, así como esta capacidad de innovación ha producido pingües ganancias, de la misma manera ha sido uno de los factores principales para radicalizar la brecha entre quienes tienen mucho (que son muy pocos) y los que tienen poco (que son la mayoría); actualmente el 1% de la población mundial

posee más riqueza que el 99% restante de las personas del planeta (Oxford Committee for Famine Relief [OXFAM], 2016). Además, algunas de las innovaciones tecnológicas y organizacionales realizadas han contribuido a exacerbar los problemas ambientales y sociales en las últimas décadas. Como ejemplo de ello, están los organismos genéticamente modificados o transgénicos. Por un lado, ponen en riesgo la agricultura de países biodiversos, como México, que domesticó el maíz y el frijol, cuyas plantas se han convertido en alimento mundial. Por otro lado, monopolizan las actividades agroempresariales destruyendo la economía campesina y los mercados regionales (Oswald, 2001).

En este contexto, es donde germina la idea de innovación social, posiblemente como un intento para saldar las deudas sociales y ambientales que el binomio innovación tecnológica-economía de mercado ha generado.

Así, el concepto de innovación social está en pleno proceso de construcción, y por ello, sigue vertientes diferentes. Algunos son partidarios de que la innovación social está ligada indisolublemente a la actividad empresarial, y por lo mismo, puede ser muy atractiva desde un punto de vista económico; al respecto, Salim Saji y Ellingstad (2016), señalan que la innovación social es el proceso de aplicación explícita de la innovación a las mejoras sociales y medioambientales a través de acciones empresariales. Otros, como, por ejemplo, Brown y Wyatt, (2010); McElroy (2002); Murray, Caulier-Grice, y Mulgan (2010), señalan que la innovación social debe surgir por iniciativa de gente ajena a la empresa, de un enfoque centrado en el hombre y sin una predisposición al beneficio económico.

Con la finalidad de analizar estas ideas, así como para tratar de dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se lleva a cabo la innovación social?; el trabajo

# REVISIÓN DE LA LITERATURA

inicia con una revisión de la literatura sobre el concepto de innovación social; posteriormente se propone un modelo para la innovación social; se explica la estrategia metodológica aplicada; para continuar con el estudio de caso; el análisis de los resultados y las conclusiones.

## ¿Qué entender por innovación social?

El concepto de innovación cobra fuerza en el ámbito empresarial en el momento en que la teoría evolucionista de la firma intenta explicar la dinámica de los sistemas económicos, a partir de la emergencia persistente de innovaciones en los productos, los procesos y las formas de organización (Coriat y Weinstein, 2011).

El camino para desarrollar las capacidades de innovación y estar en condiciones de llevar a cabo innovaciones tecnológicas se convirtió en el centro de atención de empresarios, académicos y gobiernos, sin embargo, respecto a la innovación social muy poco o nada se hizo. No obstante que desde los años ochenta del siglo pasado ya se dejaba entrever la idea y la importancia que la innovación social cobraría en el futuro (Drucker, 1986), su uso es reciente, particularmente en el análisis de las políticas públicas (Quandt, Ferraresi, Kudlawicz, Martins y Machado, 2017).

Como concepto en etapa de construcción, sus significados son un tanto dispersos, y derivan esencialmente de dos cosmovisiones. Una de ellas sigue una lógica empresarial; la otra, obedece a una idea centrada en el hombre. Siguiendo la lógica empresarial, Kanter (1999) definió el concepto de innovación social como un proceso en el cual las empresas ven las necesidades de la comunidad como oportunidades para desarrollar ideas y demostrar tecnologías empresariales, para encontrar y servir a nuevos mercados y para resolver problemas empresariales de larga data. El enfoque requiere el desarrollo de una agenda de negocios que no considere los problemas

sociales como objetos de caridad, sino como oportunidades para el aprendizaje y para el desarrollo de negocios.

En esta misma idea empresarial, la iniciativa Selusi (Selusi, instituto de investigación en innovación social centrado en el estudio de prácticas de dirección y organización empresarial), señala que la innovación social debe estar estructuralmente orientada a satisfacer una necesidad social (desafío social), y también que debe cumplir con la definición estándar de innovación, es decir, debe implicar un producto nuevo o significativamente mejorado, proceso, método de comercialización y/o modelo organizativo (Comisión Europea, 2013).

Sin embargo, estas propuestas tienen algunas implicaciones que se contraponen con los modelos empresariales tradicionales (McElroy, 2002). Podríamos agregar apoyándonos en las bases de la Teoría Evolucionista de la Firma, que los genes de la innovación social no están presentes en las empresas. En este mismo sentido se expresan Howaldt y Schwarz (2010), indicando que la definición de lo que constituye un resultado socialmente deseable es en sí misma problemática, en la medida en que necesita dar cuenta de los diferentes propósitos e intereses de los actores sociales, que no necesariamente se alinean con los objetivos empresariales.

Atendiendo a la cosmovisión centrada en el hombre, se propone que la innovación social debe ser abordada como una actividad que desafía la sabiduría convencional acerca de la toma de sentido, en lugar de ser relegada como una adición a ella. Esa es la única manera en que puede ser verdaderamente considerada como un fenómeno capaz de crear las condiciones para el cambio sistémico hacia el mejoramiento global de nuestras condiciones de vida (Murray et al., 2010).

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

En esta misma línea de pensamiento, Pol y Ville (2009, p.15), proponen que: “una innovación se denomina innovación social si la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida”. Los autores aportan una distinción entre la calidad de vida “micro” de cualquier individuo en particular y la calidad de vida “macro”, que se relaciona con la calidad de vida colectiva de un grupo de individuos. Los aspectos relevantes de la macro calidad de vida serían “el conjunto de opciones valiosas” que un grupo de personas tiene la oportunidad de seleccionar, incluyendo factores tales como bienestar material, oportunidades de educación, salud, la vida familiar y comunitaria, la libertad política y la estabilidad, la igualdad de género y el medio ambiente. Además, enfatizan la importancia de tener en cuenta no sólo el acceso a estos factores, sino también su calidad. En este contexto, las innovaciones sociales serían aquellas que podrían mejorar la calidad de vida “macro” o la cantidad de vida. Respecto a la relevancia del aspecto colectivo de la innovación social, Howaldt y Schwarz (2010, p. 26), mencionan que en la medida en que implica no sólo la creación de artefactos técnicos, sino también la “construcción social de nuevas realidades”, incluyendo el desarrollo de instituciones, el cambio de comportamiento y el empoderamiento de grupos específicos de

actores; una innovación, independientemente de su fuente, es social en la medida en que:

[...] es socialmente aceptada y difundida ampliamente en la sociedad o en ciertas sub-áreas de la sociedad, transformado en función de las circunstancias y finalmente institucionalizada como una nueva práctica social o hecho rutinario.

Por último, hay que agregar que, la innovación social también puede interpretarse como un proceso de creación colectiva en el que los miembros de un grupo social producen nuevas reglas de interacción, colaboración y conflicto, y al mismo tiempo adquieren nuevas capacidades cognitivas, racionales y organizativas (Crozier y Friedberg, 1993).

En síntesis, se puede destacar que una innovación social, desde luego implica algo nuevo o mejorado, ya sea un producto, un servicio o un proceso, incluso podría ser válido, que la iniciativa surgiera del entorno empresarial, pero debe tener como resultado final un cambio positivo en la calidad de vida de una colectividad, particularmente de aquellas colectividades más marginadas.

### Un modelo para el análisis de la innovación social

**Tabla 1: Cuatro modelos para evaluar la innovación social**

Dimensiones de algunos modelos para evaluar la innovación social			
CRISES	TEPSIE	RESINDEX	Meril Ümarik, Loogma, y Tafel-Viia
1. Cambios: contexto, económico y social	1. Recursos, clima institucional, político y social	1. Adquisición de conocimiento	1. Desencadenante del cambio
2. Carácter innovador: modelo económico y acción social	2. Actividades de inversión empresarial, colaboración y redes	2. Desarrollo de innovaciones	2. Individuos clave o agentes de cambio
3. Innovaciones: escala, tipos, propósito	3. Educación, salud, empleo, vivienda, capital social y redes, participación política y medio ambiente	3. Evaluación e impacto	3. Interacción social y aprendizaje interactivo
4. Actores: intermediarios sociales, organizaciones e instituciones		4. Governancia de la innovación social	4. Legitimidad
5. Procesos: forma de coordinación, medios y restricciones			5. Ganancia Social

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>  
 Fuente: Elaboración propia con datos de Tardif and Harrison (2005), Bund et al. (2013) and Unceta et al. (2016).  
 Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Algunas propuestas como el modelo The Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES); el modelo The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe (TEPSIE); el modelo Regional Social Innovation Index (RESINDEX); así como el modelo de Meril Ümarik, Loogma, y Tafel-Viia, (2014); incluyen un conjunto de condiciones que deben cumplirse en los procesos de innovación social. Una síntesis de estas ideas se muestra en la tabla 1.

Recuperando los contenidos de la tabla 1, se observa que cada modelo propone un conjunto de dimensiones diferentes para el análisis de la innovación social, sin embargo, en un intento de síntesis, las dimensiones que más o menos son comunes a los modelos incluidos en la figura son: la necesidad de tomar en cuenta los aspectos contextuales y los recursos disponibles y requeridos; la interacción y la acción social (incluye el intercambio de conocimientos y experiencias) de quienes participarán en el proceso de innovación social, ya sea como promotores del cambio, como aportadores de ideas o como intermediarios para legitimar las innovaciones realizadas; los tipos y la escala de las innovaciones que se vayan a realizar; además, de los resultados esperados y de aquellos que se beneficiarán de las innovaciones sociales realizadas.

Un modelo para el análisis de la innovación social que recupera la mayoría de los aspectos que se mencionan en la figura anterior, que facilita operacionalizar cada una de sus variables, y que por lo mismo será utilizado en este trabajo, es el modelo de Tardiff y Harrison (2005). Está integrado por 5 dimensiones: cambios, carácter de la innovación, características de la innovación, actores involucrados, y procesos de desarrollo de la innovación.

Se sugiere que la dimensión “cambios” habrá que analizarla a partir de tres aspectos. El primero es el contexto donde el proceso de innovación social es desarrollado; para abordarlo será necesario identificar las crisis, rupturas, discontinuidades y hechos que han

conducido a las personas a replantear sus acciones y desarrollar nuevas soluciones para épocas de crisis económicas y sociales, tanto a nivel micro como macro. En otras palabras, hay que identificar el detonante del proceso de innovación social, lo que motivó o impulsó a las personas a buscar un cambio social. El segundo aspecto de la dimensión cambios, se refiere a las variaciones en las estructuras económicas, locales regionales y nacionales en el contexto general de transformación; hay que enfocarse en los cambios acontecidos en la producción, el consumo y las relaciones laborales. El tercer aspecto de refiere al área social, en particular en la identificación de contextos problemáticos en las estructuras sociales; es importante identificar la reconstrucción de los lazos sociales y los cambios en las prácticas sociales y en las relaciones entre los actores. Lo fundamental es percibir los cambios estructurales que son intrínsecos a fenómenos como la marginación y la exclusión socioeconómica.

Respecto a la segunda dimensión: carácter innovador, se destaca el papel de la acción social como fuente de la innovación en un territorio dado, es decir, la determinación de los actores sociales para buscar soluciones innovadoras a las problemáticas que les atañen. Es importante entender que la implementación de las soluciones transita por una fase inicial de experimentación e intentos, y posteriormente una etapa de maduración, donde la experiencia adquirida generará beneficios sociales o económicos que en caso de ser institucionalizados pueden dar lugar a nuevos modelos.

La tercera dimensión la constituye las innovaciones mismas, en esta dimensión será necesario identificar el tipo de innovación, su escala y propósitos. De acuerdo a Tardiff y Harrison (2005), las innovaciones sociales pueden ser de cinco tipos: técnica, sociotécnica, social, organizacional e institucional. Con respecto a la escala, habrá que identificar si las innovaciones son locales o localizadas. Señalan que el proceso localizado surge de la conexión de diferentes actores y sus interacciones para

contrarrestar los efectos de una crisis. En cuanto a los propósitos será necesario identificar si la innovación implementada intenta conciliar diferentes niveles de interés –individual, colectivo, general o el bien común-.

de innovación. Los socios: son aquellos que apoyan las innovaciones sociales a través de la credibilidad, la distribución y la promoción. Por último, las partes interesadas, o usuarios, son los actores que se benefician del desarrollo e implementación de la innovación social.

En este trabajo, en la cuarta dimensión del modelo, se dejará de lado la propuesta de Tardiff y Harrison (2005) y se incluirá lo que mencionan Rollings y Vicent (2007), debido a que la operacionalización de las variables es más precisa. Al respecto proponen cuatro categorías. Los principales: son individuos, grupos, organizaciones y asociaciones público-privadas que inician y desarrollan la idea de desarrollo de la innovación social. Los financiadores: son actores que financian los proyectos y procesos

La quinta y última dimensión, se refiere a los procesos, e involucra tres elementos: modos de coordinación, modos de implementación y restricciones. Los modos de coordinación se refieren a la forma en la cual los actores interactúan y estructuran el proceso de innovación social y cómo ellos comparten y diseminan información, conocimientos y prácticas, cuando desarrollan una innovación social; lo más importante de todo este proceso

6

**Tabla 2: Modelo para el análisis de la innovación social que se aplica en este trabajo**

Dimensión	Subdimensiones	Indicador
<b>Cambios</b>	Contexto	Crisis
		Rupturas
		Discontinuidades
		Hechos
	Variaciones en las estructuras económicas locales, regionales y nacionales	Cambios en la producción
		Cambios en el consumo
		Cambios en las relaciones laborales
		Reconstrucción de lazos sociales
	Área social	Cambios en las prácticas sociales
		Cambios en las relaciones entre los actores
<b>Carácter innovador</b>	Acción social	Actores sociales que participan, promueven y proponen soluciones innovadoras a problemas sociales de su territorio
		Fases de desarrollo donde se ubica la innovación implementada
		Resultados de la innovación implementada
		La innovación implementada se ha tomado como referente para resolver problemas similares en otros territorios
<b>Características de la innovación</b>	Tipo de innovación	Técnica, sociotécnica, social, organizacional, institucional
	Escala de la innovación	Innovación local o localizada
	Propósito de la innovación	Conciliación del interés: individual, colectivo, general, bien común.
<b>Diversidad de actores</b>	Los principales	Individuos, grupos, organizaciones y asociaciones público - privadas
	Los financiadores	Actores que aportan los recursos para el desarrollo de los proyectos de innovación social
	Los socios	Agentes que apoyan las innovaciones sociales a través de la credibilidad, distribución y promoción
	Las partes interesadas o usuarios	Quienes reciben los beneficios de la innovación social.
<b>Los procesos</b>	Los modos de coordinación	Información, conocimientos y experiencias que se comparten durante el proceso. Nuevas reglas y significados que surgen del proceso de innovación social
	Los modos de implementación	Mecanismos de cooperación, negociación y difusión que fueron necesarios
	Las restricciones	Las restricciones más importantes que tuvieron que enfrentarse a lo largo de todo el proceso

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Fuente: elaboración propia, con datos de Tardiff y Harrison (2005); Rollings y Vicent (2007).

es que conduce a la construcción de significados compartidos y al desarrollo de nuevas reglas, al integrar entre ellas, sus identidades, normas y valores. Los modos de implementación pueden abarcar cooperación, integración, asociaciones, negociación y difusión entre otros. En cuanto a las restricciones se incluyen aspectos como la complejidad, la resistencia y las tensiones entre los actores frente a lo novedoso y las incertidumbres relacionadas con contextos sociales dinámicos.

## METODOLOGÍA

Cada una de las dimensiones del modelo y su operacionalización correspondiente, se muestran en la tabla 2.

La naturaleza exploratoria-descriptiva de esta investigación y los intentos en ciernes de dar cuenta con el mayor detalle posible de las formas en que los procesos de innovación social son desarrollados; sobre la dinámica de los intercambios de conocimientos y experiencias en los que se fundamentan estas innovaciones sociales; sobre las restricciones y obstáculos que se deben enfrentar; sobre los caminos que permiten legitimarlas; sobre las nuevas realidades que se construyen y que eventualmente producirán beneficios individuales y, sobre todo, beneficios colectivos; hacen del método de estudio de caso, el método de investigación más conveniente (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Un aspecto adicional que resultó fundamental para haber elegido un diseño cualitativo fue el papel central que el individuo juega en todos estos procesos, dando lugar a un proceso complejo que no podía ser analizado a partir de seguir una lógica estadística y cuantitativa.

Dentro del estudio de casos uno de los aspectos que resulta trascendental tiene que ver con la decisión sobre, si elegir uno solo o varios de ellos. De acuerdo con Yin (2003), la decisión de elegir un solo caso descansa principalmente en sí éste representa un caso crítico, en el que se busca probar una bien formulada

teoría. También elegir un solo caso puede ser recomendable cuando éste representa un caso extremo o único, como podría ser una situación en la que se desea analizar una determinada enfermedad que se llega a presentar muy rara vez; o bien cuando se trata de un caso típico o representativo, como podría ser una empresa de cierta industria o sector cuyas características se podrían considerar como representativas del sector; o también cuando el caso es altamente revelador; es decir, cuando el investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno que le había sido inaccesible. Una razón más puede ser cuando se trata de un caso longitudinal; es decir, un caso que se puede estudiar en dos o más diferentes puntos en el tiempo.

Considerando estas referencias, y el propósito de la investigación, se decidió seleccionar un solo estudio de caso. Para ello, el trabajo de campo se realizó en el Centro Universitario de Participación Social (en adelante CUPS), dependiente de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; se tuvo como informante principal a la directora del CUPS, con quien se realizaron entrevistas a profundidad. Como se verá en los párrafos posteriores, se trata de una dependencia universitaria que ejemplifica de manera puntual y reveladora la capacidad de una institución pública de educación superior para desarrollar innovaciones sociales a favor del progreso de comunidades rurales marginadas del estado de Puebla.

## EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso seleccionado fue el Centro Universitario de Participación Social (CUPS); inició funciones en el año 2001, actualmente su directora es la Mtra. Mirta Isabel Figueroa Fernández, es importante mencionar que la Mtra. Figueroa Fernández empezó trabajando como voluntaria desde la creación de este Centro Universitario. El CUPS forma parte de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; una de las macro instituciones de educación superior más antiguas y de mayor prestigio en México. Tiene una oferta educativa que incluye

un total de 78 programas de licenciatura y 79 programas de posgrado, y atiende un total de 83,336 estudiantes; para ello dispone de una planta académica de 5,021 profesores (BUAP, Anuario Estadístico Institucional, 2015 - 2016). El CUPS surgió con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de núcleos sociales marginados del estado de Puebla, así como, para promover un proceso formativo para los universitarios dentro del ámbito social. Con 17 años de existencia, el CUPS ha vivido 4 grandes momentos. Al respecto, se comenta:

*El primero de ellos corresponde al periodo de 2005 a 2010; durante este horizonte de tiempo, en coordinación y con aportación de recursos de las autoridades municipales, por primera ocasión se realizaron campañas de alfabetización en algunas colonias del municipio de Puebla; esta nueva iniciativa implicó una reestructuración del CUPS y de un crecimiento. La reestructuración consistió principalmente en contratar a más personal de apoyo y adquirir un inmueble más amplio para la realización de nuestras tareas.*

*El segundo momento tuvo lugar en el año 2010; en ese momento se decidió iniciar con uno de los principales programas de trabajo: "Escuelas comunitarias: aprendiendo para la vida", que busca brindar a niñas y niños excluidos del sistema escolar una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida y sus expectativas a futuro.*

*El tercer momento de gran trascendencia se presentó en el año 2012, con el fallecimiento del primer director del CUPS e iniciador del proyecto. Este acontecimiento nos condujo a reestructurar el grupo de trabajo y a replantear el camino que deberíamos seguir. Finalmente, en 2016, al llegar al 15 aniversario de existencia, reflexionamos sobre los logros alcanzados y lo que queríamos hacer en el futuro. (Entrevista, directora del CUPS, 2017).*

Es una dependencia universitaria que desde su origen uno de sus propósitos principales fue

atender a las comunidades más desfavorecidas, lo cual, se manifiesta en la declaración de su misión:

*El Centro Universitario de Participación Social, es un espacio universitario de reflexión crítica de la realidad y de acción colectiva que mediante procesos de Educación Popular impulsa y fomenta con los estudiantes universitarios, prácticas y acciones participativas de enseñanza-aprendizaje que contribuyan a propiciar mejoras en las condiciones de vida de niños, jóvenes, adultos, grupos y comunidades en situación de marginación o exclusión, para que sean los propios sujetos sociales quienes construyan alternativas de transformación promoviendo relaciones dialógicas, solidarias y cooperativas, al tiempo que motiva y favorece procesos socio formativos entre los jóvenes universitarios (BUAP, 2017).*

*Así como en la declaración de su visión: Tenemos como visión Apuntalar la participación e integración social y universitaria, comprometida en la búsqueda de alternativas que contribuyan a la transformación de la situación social que favorezca la disminución de los factores de inequidad que condicionan el desarrollo social integral entre los habitantes del estado de Puebla, fomentando la vinculación de los diferentes integrantes de la sociedad (BUAP, 2017).*

Antecedentes de las campañas de alfabetización  
Las campañas de alfabetización llevadas a cabo por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se instauraron en el año 2001, sin embargo, las campañas de alfabetización en México se han venido realizando a través de diversas instituciones del país desde hace más de 30 años. La primera campaña de alfabetización realizada por el CUPS, se desarrolló del 9 de Junio al 11 de Agosto de 2001. Se instalaron 2 Casas Alfabetizadoras: Tenexate (Hueytamalco) y otra en San Francisco Cuautlancingo (Chalchicomula de Sesma). El trabajo se llevó a cabo en 8 comunidades de 4 municipios: Hueytamalco, Tenampulco, Ayotoxco de Guerrero y Chalchicomula de



Sesma. Y se contó con la participación de 36 alfabetizadores, y 25 estudiantes más como grupo de apoyo, atendiendo a un total de 307 personas.

Para decidir las comunidades donde se realizará la campaña de alfabetización, toman en cuenta criterios como:

*Datos de analfabetismo, que los habitantes de las comunidades sean en su mayoría población indígena, que sean bilingües, que haya buenas condiciones de seguridad, que haya relativamente cerca servicios de salud, y que se pueda tener acceso a las comunidades por vía terrestre.*

*Otro aspecto muy importante, es el primer contacto que establecen con las comunidades; en primer termino se entrevistan con el presidente municipal y una vez que se obtuvo su aprobación, se entrevistan con el "juez de paz", quien representa la autoridad máxima de la comunidad, y en consecuencia, se encarga de proporcionar las mejores condiciones posibles para el desarrollo de las campañas de alfabetización (entrevista Directora del CUPS, 2017).*

La campaña de alfabetización más reciente (realizada en el año 2016), se llevó a cabo por primera vez en la historia de las Campañas de alfabetización en 5 Casas Alfabetizadoras: Honey, Tepeyahualco, Xolotla (Pahuatlán), Michac y Villa Cuauhtémoc (Chignahuapan). Y los resultados fueron sustancialmente superiores en comparación con la campaña del año 2001.

### La Campaña de Alfabetización 2016

1 El juez de paz es una figura jurídica que tiene presencia en todas las poblaciones del estado de Puebla, excepto en la capital y en cabeceras de distritos; interviene como conciliador para que las personas resuelvan sus conflictos de modo directo, aunque si no se llega a un acuerdo, el juez de paz podría dictar sentencia judicial. Es elegido por los ciudadanos de manera democrática. No requieren ser abogados y su función es resolver conflictos dentro de la comunidad de manera justa e imparcial, para restablecer los vínculos de la vecindad.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Con referencia específica a la campaña de alfabetización más reciente, hay que iniciar señalando que se realiza en las vacaciones de verano, durante ese periodo, estudiantes de preparatoria viven en las comunidades rurales y enseñan a leer y escribir a personas mayores de 15 años. Al respecto se comenta:

*Para poder operar correctamente, nos instalamos en escuelas que convertimos en una casa alfabetizadora con cocina, baños, sala de juntas, biblioteca, bodega y cuartos. Las clases son diarias y gratuitas ya que el CUPS otorga los materiales necesarios como cartillas, libretas, lápices, goma y sacapuntas. Los alfabetizadores y todos los que formamos parte del CUPS conseguimos a lo largo del año donaciones y recursos para poder proporcionar el material de manera gratuita a los alfabetizandos. Los alfabetizadores imparten las clases en los lugares que los alfabetizandos prefieren como escuelas, sus propias casas, la presidencia, iglesias o en las bibliotecas locales en las que aprovechamos para mostrar su uso e importancia (BUAP, 2017).*

La campaña de alfabetización 2016 se desarrolló en 48 comunidades de 5 municipios: Chignahuapan, Honey, Pahuatlán, Tepeyahualco y Cuyoaco. Durante las nueve semanas que duró la Campaña de alfabetización participaron de manera permanente 93 alfabetizadores, 13 más como grupo de apoyo. Adicionalmente a la campaña de alfabetización, se llevaron a cabo distintas actividades artísticas, recreativas y de capacitación que permitieron dotar a los integrantes de las comunidades atendidas de capacidades más allá de la lectura y la escritura. Así por ejemplo, se realizaron 69 talleres para niños con el objetivo de motivar su interés por la lectura, la ciencia, la cultura y las artes; en ellos participaron un total de 1532 pequeños. Además, se trabajó con las comunidades en diversos talleres que tuvieron por objetivo implementar alternativas de uso y aprovechamiento de las cosechas de la región y brindar opciones productivas a los integrantes

de las comunidades. En total se realizaron 163 talleres este año entre los que se incluyen: conserva de fruta y chiles; elaboración de donas, mermelada de diversas frutas, postres con fruta de la región, alegrías, soya y mazapanes; en total contamos con 2572 asistentes a los talleres. Además, se incorporaron nuevos talleres de plantas medicinales, deshidratado de fruta y uno de diversidad lingüística (Campaña de alfabetización, BUAP, 2017).

Es importante destacar, que en la campaña de alfabetización 2016 (también en la campaña del año 2015), además del trabajo de los alfabetizadores, se contó con la participación de diferentes actores como el colectivo “Casa Activa 64”, que colaboró realizando talleres de ciencia para niños; también se tuvo la participación del Colectivo “Cine Para Imaginar” quienes impartieron talleres de sensibilización a la discapacidad.

Asimismo, por segundo año consecutivo participó el departamento de divulgación del Instituto Nacional de Astrofísica Óptica y Electrónica (INAOE), quienes impartieron talleres de ciencia para niños, jóvenes y adultos y llevaron el planetario y telescopios para observación nocturna. El Instituto de Ciencias de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (ICUAP), ofreció talleres sobre control de plagas con técnicas naturales. La facultad de Ciencias Químicas de la BUAP ofreció talleres de elaboración de productos de limpieza caseros. La Facultad de Ingeniería de la BUAP visitó a las comunidades para realizar estudios y proyectos sobre vías de comunicación (carreteras y puentes) en conjunto con autoridades locales y municipales. Estudiantes voluntarios de la Universidad Autónoma de Chapingo realizaron talleres sobre composta, elaboración de quesos, caldos minerales contra bacterias, huertos familiares y conservación de semillas. Y la Sociedad de Alumnos de Ingeniería en Alimentos de la BUAP realizó talleres sobre elaboración de quesos y chorizo en las comunidades. También se incluyeron clases de Matemáticas, Geografía, Historia, Ciencias Naturales, entre otras cosas. Junto con los alfabetizandos se elaboran

periódicos comunitarios, herbarios, recetarios o antologías de cuentos y leyendas (Campaña de alfabetización, BUAP, 2017).

Se trató de una campaña de alfabetización que gracias a la participación de varios de los integrantes de la comunidad BUAP, así como de otras instituciones, permitió ofrecer a los habitantes de las comunidades visitadas, un catálogo de conocimientos más amplio que en campañas anteriores, y brindarles la posibilidad de construir mejores condiciones de vida en sus territorios.

Respecto de los resultados más relevantes que se han obtenido a través de estas campañas de alfabetización, se comenta lo siguiente:

*Los resultados los podemos dividir en aquellos que benefician a los habitantes de las comunidades donde se llevan a cabo las campañas de alfabetización, y los que benefician a los alfabetizadores. Entre los resultados que benefician a los habitantes de las comunidades, uno de ellos, es el aprender a leer y a escribir, pero a esto hay que sumar, el desarrollo de capacidades para realizar otras actividades productivas que van a más allá de las relacionadas con el trabajo de la tierra, como elaboración de diferentes tipos de alimentos: donas, quesos, chorizo, etcétera.*

*Sobre los resultados que benefician a los alfabetizadores; participar en la campaña de alfabetización, les permite conocer otras realidades, de un México que permanece en el olvido, lo que contribuye a que su formación sea más integral, y en muchas ocasiones a definir su vocación. Los alfabetizadores además participan en las actividades comunitarias, aprenden del trabajo en el campo, a hacer tortillas a mano, a ordeñar vacas, a cosechar, etc. En fin, los alfabetizadores enseñan a leer y escribir mientras aprenden de los alfabetizandos y de un contexto diferente al suyo. Hay que agregar que los alfabetizadores, son jóvenes*

*preparatorianos que participan de forma voluntaria. Además, tienen que tomar una capacitación de aproximadamente 4 meses, la que incluye cursos de sensibilización, trabajo comunitario, metodologías de alfabetización y didáctica (entrevista Directora del CUPS, 2017).*

11

Los logros conseguidos a través de las campañas de alfabetización han sido satisfactorios, sin embargo, también han tenido que enfrentar algunos obstáculos, uno de ellos, tal vez el principal, ha sido la desconfianza de la gente. Al respecto se comenta:

*Para combatirlo la estrategia seguida ha consistido en inculcar entre los alfabetizadores la necesidad de tener un comportamiento que sea una suerte de ejemplo a seguir entre los habitantes de la comunidad. En consecuencia, los alfabetizadores tienen prohibido el uso de cualquier tipo de droga, no pueden fumar, no pueden tomar alcohol, tampoco pueden usar celular, y tienen la obligación de saludar y devolver el saludo a cualquier miembro de la comunidad donde se realizan las campañas de alfabetización. Otro aspecto adicional para combatir la desconfianza de los habitantes de las comunidades, ha sido el compromiso de los alfabetizadores: "Sin importar las condiciones climatológicas, ellos tienen que estar presentes en los espacios de alfabetización"; esto da gran confianza a la gente.*

*Asimismo, en las campañas 2015 y 2016 las capacitaciones que se dieron sobre el manejo de plagas y conservación de semillas, permitió incrementar la participación de los hombres en las campañas de alfabetización, o al menos, que permitieran participar a las mujeres. Una consecuencia colateral de esto, es que las capacitaciones mencionadas, también se convirtieron en un espacio de diálogo sobre los diversos problemas que aquejan a las comunidades (entrevista Directora CUPS, 2017).*

## RESULTADOS

Entre los aspectos más relevantes del estudio de caso presentado, destaca, que la campaña de alfabetización realizada en el verano de cada año por el CUPS, puede presumirse como una innovación social, entre otras razones, por que aporta evidencias de cada uno de los indicadores de nuestro modelo de análisis. Respecto a la dimensión cambios, sub-dimensión contextos; el indicador observado es hechos; entendido como las condiciones de pobreza y marginación de las localidades donde año, tras año, desde el 2001, se llevan a cabo las campañas de alfabetización. Asimismo, en esta dimensión cambios, sub-dimensión contextos, se observa el indicador crisis; entendido, como un presente, donde la pobreza, la marginación y el analfabetismo, escatima a los habitantes de estas localidades la esperanza de un futuro mejor. Continuando con la dimensión cambios, sub-dimensión variaciones en las estructuras económicas locales, regionales y nacionales; el indicador observado es cambios en el consumo; lo que se manifiesta con la creación de los huertos familiares, a través de los cuales será posible acceder a una dieta de mejor calidad. Finalmente, respecto a la dimensión cambios, sub-dimensión área social, se observa la presencia del indicador cambios en las prácticas sociales; la alfabetización, acompañada del desarrollo de las capacidades de niños y adultos, a través de los diferentes talleres impartidos: de ciencia para niños, de sensibilización a la discapacidad, sobre control de plagas, de elaboración de productos de limpieza, sobre composta y huertos familiares y sobre elaboración de quesos; conducirá inevitablemente a modificar las prácticas sociales cotidianas de estas comunidades, tal vez, de las más significativas las referentes al trato de las personas discapacitadas y al uso de ecotecnías.

Respecto a la dimensión carácter innovador,

sub-dimensión acción social, se observa la presencia del indicador: actores sociales que participan, promueven y proponen soluciones innovadoras a problemas sociales de su territorio. En este caso, los actores sociales referidos es el CUPS y todo el personal que participa en la campaña de alfabetización: el personal directivo, los jóvenes preparatorianos de la BUAP, el personal del ICUAP (Instituto de Ciencias de la Universidad Autónoma de Puebla), el personal del INAOE (Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica), el personal de Casa Activa 64, el personal del Colectivo Cine para Imaginar, los estudiantes de las Facultades de Ciencias Químicas y de Ingeniería Química de la BUAP, así como estudiantes de la Universidad de Chapingo. Indicador fases de desarrollo donde se ubica la innovación implementada; las evidencias muestran que la campaña de alfabetización se encuentra en un proceso de madurez, se trata de una innovación social que tiene 16 años de estarse replicando y mejorando en diferentes localidades marginadas del estado de Puebla. En esta sub-dimensión, también se observa la presencia del indicador: La innovación implementada se ha tomado como referente para resolver problemas similares en otros territorios; al respecto, como se mencionó en párrafos anteriores la campaña de alfabetización anual lleva replicándose desde el año 2001 en diferentes localidades marginadas del estado de Puebla, y año con año se ha procurado incrementar y mejorar los servicios que proporciona.

Sobre la dimensión características de la innovación, sub-dimensión tipo de innovación, se tienen evidencias que indican que la innovación realizada en las localidades donde se llevan a cabo las campañas de alfabetización, es desde luego, una innovación social, que va acompañada de innovaciones tecnológicas, tal es el caso de las ecotecnías y, de innovaciones sociotécnicas, como es el caso del cambio en las prácticas sociales respecto de las personas discapacitadas, donde el propósito es integrar a las personas con discapacidad visual al arte cinematográfico, a través de funciones de cine

adaptadas con audio-descripciones. Respecto a la subdimensión escala de la innovación, la evidencia indica que se trata de una innovación localizada, pues como ya ha sido descrito, para intentar mejorar las condiciones de vida de colectivos de personas que se encuentran en situaciones de pobreza y marginación se entrelazan y se comparten las capacidades, recursos, experiencias y talentos de diferentes actores. En cuanto a la sub-dimensión propósito de la innovación, las evidencias presentadas, indican que lo que se pretende con las campañas de alfabetización es el bien común, mejorar las condiciones de vida de grupos de personas que viven en extrema pobreza y marginación.

Sobre la dimensión diversidad de actores, sub-dimensión los principales y los financiadores; las evidencias presentan como actor directo, detonador de la innovación social a una Institución Pública de Educación Superior, la BUAP a través del CUPS, que a su vez también aporta una buena parte de los recursos, los cuales son gestionados a lo largo de todo un año vía donaciones. En cuanto a la subdimensión socios, las evidencias muestran el apoyo que aportan en las campañas de alfabetización, otras Instituciones Públicas de Educación Superior como el INAOE y la Universidad de Chapingo, así como otras organizaciones, tal es el caso de Casa Activa 64 y el Colectivo Cine para Imaginar, que se han sumado a este esfuerzo. En lo que corresponde a la sub-dimensión las partes interesadas o usuarios; los beneficiarios de la innovación social son los habitantes de las localidades donde se realizan las campañas de alfabetización, lo mismo niños que adultos y personas mayores.

Referente a la dimensión los procesos, sub-dimensión los modos de coordinación, las evidencias destacan, principalmente el catálogo amplio y diverso de información, conocimientos y experiencias que se intercambian y se comparten durante el proceso de la campaña de alfabetización, hay que tener presente que lo mismo participan alfabetizadores, que científicos, estudiantes de ingeniería y cineastas.

Uno de los aspectos más relevantes en esta sub-dimensión son las experiencias vividas por los alfabetizadores y los nuevos espacios de dialogo que se lograron a partir de la incorporación de los hombres de la comunidad a la campaña de alfabetización, específicamente, en los talleres sobre conservación de semillas y control de plagas. En lo que concierne a la sub-dimensión: los modos de implementación, un factor fundamental es la participación y dialogo que sostiene la directora del CUPS con los jueces de paz de cada comunidad, tanto para la asignación de espacios donde se llevarán a cabo los diferentes cursos, talleres y actividades culturales, como para la difusión de la campaña. En cuanto a la sub dimensión: las restricciones, como se señaló en párrafos anteriores, la principal barrera que hay que derribar para el éxito de la campaña es la desconfianza de los habitantes de las comunidades, lo cual, es posible lograrlo, como ya fue mencionado a partir de un comportamiento ejemplar de los alfabetizadores y de su compromiso con la campaña y con la comunidad.

## CONCLUSIONES

Uno de los aspectos relevantes de este trabajo fue la posibilidad de hacer una revisión exhaustiva de las propuestas sobre el concepto de innovación social, de los modelos para su análisis, y a partir de ello, construir un modelo propio.

Por otra parte, atendiendo al objetivo y a las preguntas de investigación, de acuerdo al análisis realizado, se observa que las campañas de alfabetización que son llevadas a cabo cada año desde el 2001 por el CUPS, y específicamente la campaña 2016, cumplen con varios de los indicadores de nuestro modelo de análisis, por lo tanto, pueden ser calificadas como una práctica de innovación social.

¿Sobre cómo se lleva a cabo la innovación social? De acuerdo a los resultados que han producido las campañas de alfabetización que

realiza el CUPS, éstas consisten en un proceso de creación colectiva entre los alfabetizadores, los alfabetizados, y el resto de los personajes que intervienen en la campaña, que producen nuevas reglas de interacción y colaboración, pero también de conflicto (tal es el caso de aquellas comunidades donde los hombres no permiten la participación de las mujeres), y al mismo tiempo adquieren nuevas capacidades cognitivas, racionales y organizativas (capacidades para leer y escribir, para elaborar nuevos productos alimenticios y para abrir espacios de dialogo sobre distintos temas).

También, es pertinente subrayar la importancia de que la innovación social haya sido detonada y ejecutada por una institución de educación superior a la que se sumaron algunas otras, pues ha sido un factor determinante para que las campañas de alfabetización hayan podido aportar un catalogo amplio de conocimientos, aprendizajes y experiencias, y hayan sido socialmente aceptadas. Como complemento de lo anterior, hay que agregar, la capacidad desplegada por el CUPS para sumar los talentos y voluntades de diversos agentes, y ponerlos a disposición de un objetivo común: La Campaña de Alfabetización. Sobre todo, cuando no hay de por medio ningún tipo de beneficio material; únicamente la satisfacción de haber contribuido a la mejorar las condiciones de vida de núcleos sociales marginados.

Por último, hay dos pendientes que deben ser incluidos en una agenda futura de investigación. Uno de ellos es, averiguar hasta que punto los resultados de las campañas de alfabetización mencionadas, han podido mantener su impacto positivo en las comunidades intervenidas. El otro, es analizar los resultados de las innovaciones sociales que hayan sido gestionadas por alguna organización con fines de lucro (empresa), de tal suerte, que puedan contrastarse resultados y analizar la trascendencia de los mismos.

# REFERENCIAS

14

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2016). Anuario Estadístico Institucional, 2015 – 2016. Recuperado de [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/Transparencia/anuario\\_estadistico\\_20152016](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/Transparencia/anuario_estadistico_20152016)
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2017). Campaña de alfabetización 2016. Recuperado de <http://www.cups.buap.mx/>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2017). Misión del CUPS. Recuperado de <http://www.cups.buap.mx/>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2017). Visión del CUPS. Recuperado de <http://www.cups.buap.mx/>
- Brown, T. and Wyatt, J. (2010). "Design thinking for social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 31-35.
- Bund, E., Hubrich, D.-K., Schmitz, B., Mildenerberger, G. and Krlev, G. (2013), "Blueprint of social innovation metrics – contribution to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement", A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels, available at: [www.tepsie.eu/images/documents/D2.4\\_final.pdf](http://www.tepsie.eu/images/documents/D2.4_final.pdf)
- Coriat, B., Weinstein, O. (2011). *Nuevas Teorías de la Empresa Una revisión Crítica*, Lenguaje Claro, Argentina.
- Crozier, M. and Friedberg, E. (1993), *Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation*, Hain, Frankfurt (Main).
- Entrevistas Directora del Centro Universitario de Participación Social. (2017), transcripción de la entrevista en archivo personal de G. Vera.
- Eisenhardt, K. and Graebner, M. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *The Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 25-32.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). "A review of innovation research in economics, sociology and technology management", *Omega, The International Journal of Management Science*, 25 (1), 15-28.
- Howaldt, J. and Schwarz, M. (2010), *Social Innovation: Concepts, Research Fields, and International Trends*, available at: [www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO\\_Trendstudie\\_Howaldt\\_Schwarz\\_englische\\_Version.pdf](http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf) (accessed 1 September 2016).
- Kanter, R.M. (1999), "From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 3, pp. 122-132, 210.
- Linton, J.D. (2009). "De-babelizing the language of innovation", *Technovation*, Vol. 29 No. 1, pp. 729-737.
- Meril Ümarik, M., Loogma, K., Tafel-Viia, K., (2014), "Restructuring vocational schools as social innovation?" *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 Issue: 1, pp.97-115, doi: 10.1108/JEA-08-2012-0100.
- McElroy, M.W. (2002), "Social innovation capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 1, pp. 30-39.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. and Gonzales, S. (2005), "Towards alternative model(s) of local innovation", *Urban Studies*, Vol. 42 No. 11, pp. 969-990.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, National Endowment for Science, Technology and the Art, London.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Pol, E. and Ville, S. (2009), "Social innovation: buzz word or enduring term", *Journal of Socio-Economics*, Vol. 38 No. 6, pp. 878-885.

15 Oswald, U., (2001), "Transgénicos: efectos en la Salud, el Ambiente y la Sociedad. Una Reflexión Bioética", *Revista Digital Universitaria*, 1, (3), diciembre, UNAM, México.

Oxford Committee for Famine Relief. (2016). 210 Informe de OXFAM, Una economía al servicio del 1%, Acabar con los privilegios y la concentración de poder para frenar la desigualdad extrema, Enero. Recuperado de <https://www.oxfam.org/>

Quandt, C., Ferraresi, A., Kudlawicz, C., Martins, J., y Machado, A., (2017), Social innovation practices in the regional tourism industry: case study of a cooperative in Brazil, *Social Enterprise Journal*, Vol. 13 Issue: 1, pp.78-94, doi: 10.1108/SEJ-12-2015-0038

Rollin, J. and Vicent, V. (2007), *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*, Université du Québec, Québec.

Salim Saji, B., Ellingstad, P., (2016) "Social innovation model for business performance and innovation", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue: 2, pp.256-274, doi: 10.1108/IJPPM-10-2015-0147.

Tardif, C. and Harrison, D. (2005), *Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation e l'innovation sociale au CRISES*, Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales: Cahiers du CRISES, Quebec.

Unceta, A., Castro-Spilla, J. and Fronti, J.G. (2016), "Social innovation indicators", *The European Journal of Social Science Research*, doi: 10.1080/13511610.2015.1127137.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, 3rd edition.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v3i2.116.g229>

Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).