

# **Procesos de Diseño en Innovación Social: lecciones aprendidas a partir de tres casos portugueses apoyados por instrumentos políticos**

## **Maestra Renata Gastal Porto**

Universidade de Lisboa, Faculdade de Arquitetura.

regastal@gmail.com

## **Dra. Ana Thudichum Vasconcelos**

Universidade de Lisboa, Faculdade de Belas Artes.

a.thudichum@belasartes.ulisboa.pt

## **Dra. Rita Assoreira Almendra**

Universidade de Lisboa, Faculdade de Arquitetura, CIAUD.

almendra@fa.ulisboa.pt

El Diseño es una de las disciplinas creativas presente en la Innovación Social. La complejidad de los desafíos sociales destaca, no solo en la necesidad de este cambio social, sino también por modificar la manera en la que se desarrolla esta innovación. Dos perspectivas teóricas orientan la investigación sobre el proceso de la Innovación Social. La primera está centrada en el agente, bajo esta perspectiva la Innovación Social es estudiada por las acciones de los individuos y la colectividad, y ésta es difundida por los estudios de Diseño. La segunda es estructuralista, comprende que la Innovación Social está determinada por el concepto estructural externo, y es estudiada por las teorías organizativas. A partir de las dos perspectivas se propone una tercera alternativa, denominada: estructuración, y se enfoca en el estudio de la creación e institucionalización de las prácticas. A partir del surgimiento de la Estrategia Europa 2020, crece el número de instrumentos políticos en Portugal que propician el desarrollo y la institucionalización de la Innovación Social. En esta coyuntura es relevante ampliar los estudios de Diseño e incorporar en las investigaciones el contexto político que favorece la Innovación Social. Para lograrlo, se realizó un estudio que explora las prácticas de Diseño a partir de tres proyectos portugueses con distintos fines — para la investigación, para los emprendedores y para la educación. Las lecciones aprendidas resumen la capacidad del Diseño en generar resultados significativos, a la dificultad de medir el impacto del Diseño, y a la necesidad de preparar mejor a los diseñadores para que actúen en el área de la Innovación Social. Al final de este estudio es posible apuntar las buenas prácticas aprendidas a partir de una estructura política que favorece el florecimiento de la Innovación Social y la experiencia de los diseñadores portugueses.

## **Palabras llave**

Procesos de Diseño, Innovación Social en Portugal, políticas de Innovación Social, estudio de caso.

## 1. Introducción

El Diseño es una de las disciplinas creativas presente en la Innovación Social<sup>1</sup>. En el estudio bibliométrico de Pacheco, Santos y Silva<sup>2</sup> identifica que el Diseño y la creatividad componen el marco de áreas fundamentales para investigar la Innovación Social, acrecentado por el campo de los emprendedores sociales, el gobierno y la política. Además de esto, la Innovación Social está presente en discusiones a escala internacional<sup>3</sup> en los altos niveles políticos de los países económicamente desarrollados como, por ejemplo, en la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OCDE). La OCDE, responsable de organizar el primer fórum internacional sobre la temática de la Innovación Social, difunde el siguiente concepto: Innovación Social son los cambios conceptuales, de procesos o de productos, cambios organizativos y cambios en financiación, y pueden tratar de las nuevas relaciones con los territorios y las partes interesadas<sup>4</sup>.

Europa enfrenta desafíos estructurales como la globalización, las alteraciones climáticas, el envejecimiento de la población y, en los últimos años, se suma la crisis económica y la presencia de los inmigrantes. La complejidad de los desafíos sociales en Europa destaca no solo la necesidad de la Innovación Social, si no que también modela la forma por la cual esta es desarrollada, envolviendo diferentes sectores que necesitan trabajar de forma integrada<sup>5</sup>. Ante este contexto surgió el programa estratégico Europa 2020: Estrategia Para Un Crecimiento Inteligente, Sustentable e Inclusivo, creado en el ámbito de la Presidencia Portuguesa durante su gestión en la Comisión Europea (2004-2014), es el plan más reciente de crecimiento en toda la Unión Europea, dirigido a todos los Estados-Miembros, con metas a largo plazo para ser desarrolladas en un periodo de 10 años (2010-2020).

A partir de la Estrategia Europa 2020, la Innovación Social pasa a ser una actividad importante para la creación de prosperidad y bienestar, y el Diseño es reconocido como una actividad importante para traer nuevas soluciones para el crecimiento europeo. Con la aparición de programa, creció el número de instrumentos políticos estrategias y planes que fomentan acciones de impacto del Diseño, procurando el avance económico, sustentable y el mantenimiento de la cohesión social. Por instrumentos políticos se entienden a los procesos que ayudan a cumplir los objetivos trazados en las políticas públicas. Portugal se destaca como pionero en canalizar fondos estructurales europeos<sup>6</sup> para promover la Innovación Social y por presentar una integración nítida entre la esfera pública y la privada, para la promoción de la Innovación Social.

---

<sup>1</sup> Pelle Ehn, Elisabeth Nilsson, y Richard Topgaard, *Making futures. Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy* (London: The MIT Press, 2014).

<sup>2</sup> Anderson Pacheco, Maria João Santos, y Karin Silva, "Social Innovation: A bibliometric research," *CIRIEC International Research Conference on Social Economy* (2015).

<sup>3</sup> BEPA, *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011).

<sup>4</sup> OECD, *LEED Forum on Social Innovations*. Consultada 10 febrero, 2017.

<http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>

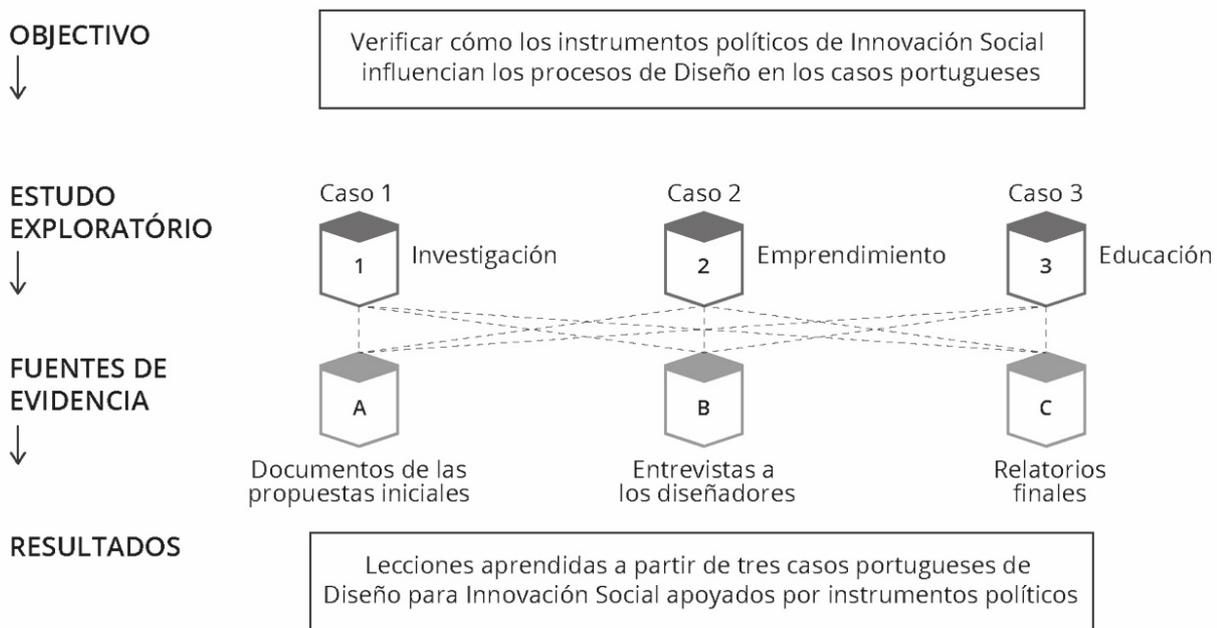
<sup>5</sup> SIE, *Systemic Innovation Report*. Consultada 11 enero, 2017.

[https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/SIE%20Systemic%20Innovation%20Report%20-%20December%202012\\_1.pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/SIE%20Systemic%20Innovation%20Report%20-%20December%202012_1.pdf)

<sup>6</sup> Portugal dirigió cerca de 150 millones de euros de los fondos estructurales europeos para invertirlos en Innovación Social. Se trata del acuerdo de colaboración Portugal 2020, donde está definido el programa de actividades para el periodo 2014-2020.

Desde el punto de vista teórico, dos perspectivas han orientado la investigación sobre el proceso de la Innovación Social<sup>7</sup>. Por una parte, la perspectiva centrada en el agente, con un abordaje individualista y comportamental en la cual la Innovación Social es creada por medio de acciones realizadas por individuos específicos, organizados en pequeños grupos. Por otro lado, la perspectiva estructuralista en que la Innovación Social está determinada por el contexto estructural externo. El autor Cajaiba-Santana<sup>8</sup> propone una tercera perspectiva, en la que la acción colectiva y el contexto estructural co-evolucionan de forma interactiva en el proceso de creación de la Innovación Social.

Desde el punto de vista del Diseño, las reflexiones sobre las prácticas y los procesos de Diseño tienden a centralizarse en la primera perspectiva, que comprende la Innovación Social por las acciones de los individuos y de las colectividades. Ante esta coyuntura, se pretende realizar un estudio exploratorio de las prácticas de Diseño para la Innovación Social en Portugal, verificando cómo los instrumentos políticos de Innovación Social influyen los



procesos de Diseño (fig. 1).

Figura 1: Estructura metodológica del estudio. Fuente: Las autoras.

Para que se caractericen las iniciativas de Diseño en Innovación Social, primeramente, contextualizamos el campo de estudio y práctica del Diseño para la Innovación Social; como resultado se identificaron algunas dificultades en las actividades prácticas del Diseño en Innovación Social y en el campo de las definiciones teóricas. En un segundo momento se realizó una revisión de los instrumentos políticos de Innovación Social en Portugal, y con el

<sup>7</sup> Giovany Cajaiba-Santana, "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting & Social Change* 82 (Febrero 2014): 42–51.

<sup>8</sup> Cajaiba-Santana, "Social innovation", 42–51.

aporte de la revisión de la literatura se identificó la estructura de la Innovación Social, incluyendo las principales instituciones, programas, aceleradoras, y otros instrumentos políticos; en paralelo se buscaron ejemplos destacados por el Estado Portugués con el fin de identificar buenas prácticas de Innovación Social en dicha región. Para analizar la influencia de los instrumentos políticos en las prácticas del Diseño orientadas a la Inovação Social, se revisaron a profundidad tres casos portugueses con diferentes finalidades: uno destinado a la investigación, otro destinado a los emprendedores sociales y otro sobre la enseñanza del Diseño.

Para el análisis se recurre a la convergencia de diferentes fuentes de evidencia: i) análisis documental de las propuestas iniciales de los proyectos; ii) entrevistas a los líderes y diseñadores de los equipos, iii) informes y documentos científicos que describen los procesos y los resultados de las iniciativas. Por medio de los documentos de candidatura presentados a los edictos, concursos y premios, es posible identificar los objetivos, las expectativas y las previsiones de entregas de Diseño. En el discurso de los diseñadores y líderes de proyecto se identifican las frustraciones, adaptaciones y conflictos que se produjeron en los proyectos que en general no son relatados en los documentos oficiales. Por último, a partir de los relatos oficiales es posible identificar las entregas de los proyectos.

## 2. Fronteras teóricas entre los estudios en Diseño e Innovación Social

Desde los años 60s se observa la construcción ininterrumpida de la agenda social de Diseño a escala internacional, que reciben denominaciones como: Diseño Activista, Diseño Social y Diseño Responsable. El pensamiento central critica la tradición de la actividad de Diseño y su impacto en el ambiente natural y construido. Los discursos pioneros emergen con Garland<sup>9</sup>, Papanek<sup>10</sup>, Maldonado<sup>11</sup>, Bonsiepe<sup>12</sup>, Fry<sup>13</sup> y Whiteley<sup>14</sup>. Las propuestas posteriores de Frascara<sup>15</sup>, Margolin y Margolin<sup>16</sup>, Thackara<sup>17</sup> y Fuad-Luke<sup>18</sup> consolidan la vertiente social.

El Diseño para la Innovación Social despunta como una ramificación del Diseño Social. Los primeros núcleos de investigación y práctica surgen en los Estados Unidos, con los centros *Designmatters* en 2002, *Stanford d.school* en 2005 y *MICA Center for Social Design* en 2007. En el 2006 surge en la internet la primera red internacional de Diseño e Innovación Social, *DESIS Network*, liderada por el profesor Ezio Manzini, que defiende que las escuelas de Diseño tengan competencias para acelerar el proceso de Innovación Social en dirección a contextos sustentables. En la definición más reciente de Diseño para la Innovación Social, Manzini<sup>19</sup>

---

<sup>9</sup> Ken Garland, *The First Things First 2000 Manifesto* (London: Goodwin Press Ltda, 1964).

<sup>10</sup> Victor Papanek, *Design for the real world* (London: Thames & Hudson, 1972).

<sup>11</sup> Tomás Maldonado, *Meio Ambiente e Ideologia* (Lisboa: Sociocultur, 1971).

<sup>12</sup> Gui Bonsiepe, *A Tecnologia da Tecnologia* (São Paulo: Editora Blucher, 1983).

<sup>13</sup> Tony Fry, *Green desires: ecology, design, products* (Sidney: EcoDesign Foundation, 1992).

<sup>14</sup> Nigel Whiteley, *Design for Society* (London: Reaktion Books, 1993).

<sup>15</sup> Jorge Frascara, *Diseño Gráfico para la gente. Comunicaciones de masas cambio social* (Buenos Aires: Ediciones Infinito, 1997).

<sup>16</sup> Victor Margolin y Sylvia Margolin, "Um modelo social de design: questões de prática e de pesquisa", *Revista Design em Foco*, n.1 (Julio/Diciembre 2002): 43-48.

<sup>17</sup> John Thackara, *In the bubble: designing in a complex world* (Cambridge: The MIT Press, 2005).

<sup>18</sup> Alastair Fuad-Luke, *Design Activism: Beautiful Strangeness for a Sustainable World* (London: Earthscan, 2009).

<sup>19</sup> Ezio Manzini, *Design, When Everybody Designs* (London: MIT Press, 2015).

afirma que es el resultado de la recombinación creativa de activos ya existentes y que buscan alcanzar, de una forma nueva, los objetivos sociales identificados.

Consideramos que el Diseño para la Innovación Social permea los términos de Diseño Social y Diseño de Transición, por otro, se opone al de Diseño de Negocios.

El Diseño para la Innovación Social despunta como una ramificación del Diseño Social. Los primeros núcleos de investigación y práctica surgen en los Estados Unidos, con los centros *Designmatters* en 2002, *Stanford d.school* en 2005 y *MICA Center for Social Design* en 2007. En el 2006 surge en la internet la primera red internacional de Diseño e Innovación Social, *DESIS Network*, liderada por el profesor Ezio Manzini, que defiende que las escuelas de Diseño tengan competencias para acelerar el proceso de Innovación Social en dirección a contextos sustentables. En la definición más reciente de Diseño para la Innovación Social, Manzini<sup>20</sup> afirma que es el resultado de la recombinación creativa de activos ya existentes y que buscan alcanzar, de una forma nueva, los objetivos sociales identificados.

Para este estudio investigar la práctica del Diseño en la creación de innovaciones sociales, asumimos que el Diseño para la Innovación Social se aproxima más al concepto de Diseño Social que a otras corrientes como el Diseño de Transición propuesto por Irwin<sup>21</sup>. Por un lado, el Diseño Social promueve la investigación y producción de productos, servicios y modelos de negocios que promueven cambios sociales. En contra parte, el Diseño de Transición argumenta el papel importante del Diseño en la transición para un futuro más sustentable, sin embargo, es una corriente emergente en programas doctorales, siendo de uso aún restringido al campo de la enseñanza e investigación en Diseño.

En nuestra perspectiva, la definición de Diseño para Innovación Social propuesta por Manzini es incompleta. Se diferencia de la idea de Diseño Social por la inserción del carácter innovador. Nuestra crítica se fundamenta también en el argumento del autor que enfatiza el resultado de la innovación social, en cuanto a las ventajas de la innovación social, se producen también por el modo como el proceso es conducido<sup>22</sup>, pues el último objetivo de la innovación social es el provocar cambios sistémicos y disruptivos en la sociedad<sup>23</sup>. Realzamos también que en la definición propuesta están ausentes nociones de conocimiento, de cultura y del valor específico del Diseño.

En oposición, el abordaje de Diseño de Negocios está orientado a la innovación centrada en el mercado, y aplica los principios y prácticas del Diseño para auxiliar a las organizaciones y crear nuevos valores y nuevas formas de obtener ventajas competitivas. Existen diversos programas europeos que reconocen el papel del Diseño en la renovación del sector público, en la innovación industrial y en el fortalecimiento de la competitividad.

El Diseño está reconocido como una herramienta valiosa en el proceso de Innovación Social por parte de las organizaciones *The Young Foundation*, *The Rockefeller Foundation* y *Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience* por la cultura específica y propia de proyectar — el Pensamiento de Diseño. En el campo político, la Unión Europea también reconoce el papel relevante del Diseño de los Servicios en la Innovación Social, específicamente en el campo de

---

<sup>20</sup> Ezio Manzini, *Design, When Everybody Designs* (London: MIT Press, 2015).

<sup>21</sup> Terry Irwin, Gideon Kossof, Cameron Tonkinwise, y Peter Scupelli. *Transition Design 2015*. Consultada 20 enero, 2017. [https://design.cmu.edu/sites/default/files/Transition\\_Design\\_Monograph\\_final.pdf](https://design.cmu.edu/sites/default/files/Transition_Design_Monograph_final.pdf)

<sup>22</sup> European Commission, *Guide to Social Innovation* (Luxembourg: European Union, 2013).

<sup>23</sup> Robin Murray, Julie Caulier-Grice, y Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation* (United Kingdom: The Young Foundation, 2010).

la experimentación de políticas sociales<sup>24</sup>. En contrapartida, la literatura demuestra los obstáculos que los diseñadores enfrentan, tales como: selección de métodos de Diseño adecuados para proyectos de Innovación Social<sup>25</sup>; la formalización y comprobación de resultados, para evidenciar lo que realmente funciona y el valor de la transformación por medio de Diseño<sup>26,27</sup>; y, además, la ausencia de un lenguaje conciso para evaluar la calidad de los resultados del Diseño para la Innovación Social, diferentemente a lo que ocurre con la evaluación de los productos manufacturados de Diseño<sup>28</sup>.

Los estudios científicos desarrollados en Innovación Social son mayoritariamente orientados a mapear proyectos de éxito<sup>29</sup>. En el Diseño hay un esfuerzo similar, en el sentido de localizar los casos existentes, lo que pueda ser verificado en las iniciativas formalizadas *Creative Communities*, *Amplifying Creative Communities New York City*, *Collaborative Services*, y *Social Innovation and Design for Sustainability*.

Los mapeos desarrollados por los miembros de *DESIS Network* pueden conducir a una interpretación distorsionada sobre el campo del Diseño para la Innovación Social, esto porque los resultados están fuertemente relacionados con las prácticas establecidas por la propia *DESIS Network* y, con frecuencia, no son visibles y representativos de la cultura de Diseño, ya sea en el conjunto de actividades desarrolladas o en los resultados alcanzados. Por ejemplo, los casos tratan de recombinar acciones creadas por los individuos como alternativas a las actividades de la vida diaria, lo cual escapa, en una primera lectura, a la definición de Innovación Social establecida por la OECD<sup>30</sup> como cambio social. En este sentido, parece que hay una interpretación reducida del concepto de Innovación Social por parte de Manzini, el autor que más se distingue en los estudios de Diseño y Innovación Social.

En nuestro estudio empírico, se observa que en los casos expuestos comúnmente es difícil identificar las estrategias, los resultados y los relatos de evaluación del Diseño y su impacto social. Se verifica también la ausencia de referencias que demuestren la colaboración entre las principales organizaciones que incentivan e invierten en Innovación Social y en las instituciones de Diseño actuantes en el ramo. En este cruzamiento entre Diseño e Innovación Social queda evidente la demanda y la emergencia por realizar investigación sobre el Diseño que evalúen los procesos específicos de Diseño más allá de la perspectiva de las prácticas de los ciudadanos, y que las encuadre en las circunstancias políticas, culturales e históricas que proporcionan la Innovación Social.

---

<sup>24</sup> European Union, *Social Innovation. Decade of Changes* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014).

<sup>25</sup> Geoff Mulgan, *Design in public and social innovation. What works and what could work better*. Consultada 8 enero, 2017.

[https://media.nesta.org.uk/documents/design\\_in\\_public\\_and\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf)

<sup>26</sup> Mulgan, "Design in public and social innovation".

<sup>27</sup> Marzia Mortati y Beatrice Villari, "Design for Social Innovation. Building a Framework of connection between Design and Social Innovation." In *ServDes 2014*. Lancaster. 2014.

<sup>28</sup> Ezio Manzini, "Ezio Manzini on the Economics of Design for Social Innovation.", entrevista por Sarah Brooks, Shareable, 2 Agosto, 2011, <http://www.shareable.net/blog/the-economics-of-designing-for-social-innovation>.

<sup>29</sup> Geoff Mulgan, Tucker Simon, Ali Rushanara, y Ben Sanders. *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated* (London: The Young Foundation, 2007).

<sup>30</sup> OECD, "LEED Forum on Social Innovations".

## 2.1 La emergencia de la Innovación Social en Portugal

Diez años después de la realización de la primera iniciativa internacional para discutir la Innovación Social, el *Bureau of European Policy Advisors* indicó la Innovación Social como forma de promover el crecimiento en los países miembros de la Unión Europea<sup>31</sup>. La Innovación Social se caracteriza de forma prominente en el cuadro político de la Unión Europea<sup>32,33</sup> a través de la Estrategia Europa 2020 y de las iniciativas *Social Investment Package* y *Social Business Initiative*<sup>34</sup>. En toda Europa existen instrumentos políticos operando a escala nacional y aquellos que actúan a escala transnacional, concebidos para apoyar a la Innovación Social<sup>35,36</sup>.

Con la reformulación de la Agenda de Lisboa<sup>37</sup> y la proposición del programa Europa 2020, cada Estado-Miembro de Europa adopta objetivos nacionales a partir de los cinco macro objetivos estipulados por el programa<sup>38</sup>. En este estudio se da un enfoque especial a las iniciativas portuguesas, porque en el contexto de Europa, Portugal es pionero en canalizar fondos estructurales europeos<sup>39</sup> para promover la Innovación Social y, también, por presentar una nítida integración entre la esfera pública y la privada en la promoción de la Innovación Social. Estos tópicos son indicadores de la formación de una estructura que proporciona la aparición de innovaciones sociales. En este contexto, la República de Portugal recibió 25 mil millones de euros para la aplicación del programa Portugal 2020, lo cual permitió el surgimiento de la iniciativa política Portugal Innovación Social. En 2014 con la política Portugal Innovación Social son movilizadas actividades entre la esfera pública y las instituciones privadas. Un ejemplo de ello es el protocolo firmado entre el Estado Portugués y la Fundación Calouste Gulbenkian (FCG) en 2016, cuyos objetivos son la creación de una base de datos y de una plataforma de divulgación de los gastos públicos generados por los

---

<sup>31</sup> European Union, *Social Innovation. Decade of Changes* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014).

<sup>32</sup> Boelman, Kwan, Lauritzen, Millard, y Schon, *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers* (Brussels: European Commission, DG Research, 2014).

<sup>33</sup> European Union, *Social Innovation*.

<sup>34</sup> Sophie Reynolds, Madeleine Gabriel, y Charlotte Heales, *Social innovation policy in Europe: where next?* Consultada 8 enero, 2017. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/12/D5.3-Social-Innovation-Community-Policy-Report-WP5-FINAL.pdf>

<sup>35</sup> Melanie Gabriel, *Policy for social innovation: Five ways policy can support social innovation*. Última actualización 3 Octubre, 2016. <https://www.siceurope.eu/policy-portal/policy-social-innovation-five-ways-policy-can-support-social-innovation>

<sup>36</sup> OECD, *12th Annual Forum Meeting: Creativity, Jobs and Local Development*. Consultada 13 marzo, 2017. <https://www.oecd.org/leed-forum/activities/OECD-LEED-FPLD2016-Issues-papers-Final.pdf>

<sup>37</sup> La iniciativa fue lanzada en el 2011 y busca crear y mejorar las condiciones propicias para el desarrollo y crecimiento de empresas sociales.

<sup>38</sup> Los pilares estratégicos del programa están fundamentados en cinco grandes objetivos: i) aumentar a tasa de empleo en la franja etaria de los 20 a los 64 años; ii) aumentar la inversión en innovación y desarrollo; iii) reducir las emisiones de gases con efecto estufa, disminuir la obtención de energía a partir de fuentes renovables y aumentar la eficiencia energética; iv) mejorar los niveles de educación, para comenzar con la reducción de la tasa de abandono escolar precoz, y aumentar el porcentaje de población en la franja etaria de los 30 a los 34 años que posee un diploma de enseñanza superior; v) promover la inclusión social a través de la reducción, de por lo menos de 20 millones, del número de personas en riesgo o en situación de pobreza o de exclusión social.

<sup>39</sup> Portugal dirigió cerca de 150 millones de euros de los fondos estructurales europeos para invertir en Innovación Social. Se trata del acuerdo de colaboración Portugal 2020, donde está definido el programa de actividades para el periodo 2014-2020.

problemas sociales, buscando evaluar el impacto financiero futuro que la Innovación Social podrá tener en la reducción de los gastos públicos.

En el ámbito de las instituciones privadas, la FCG, la EDP Solidaria y la Santa Casa de Misericordia de Lisboa son las mayores financiadoras de la Innovación Social en Portugal. Las conductas más comunes adoptadas por las instituciones son premios, concursos, laboratorios y consultorías. Para los autores Tjornbo y Westley<sup>40</sup> las competiciones incentivan una nueva gama de actores para desarrollar la solución de un desafío complejo. Entre las iniciativas apoyadas por las instituciones antes mencionadas están *Vintage for a Cause* e *A Avó Vai Trabalhar*, ambas iniciativas sociales del ramo de la moda, con actividades específicas de Diseño destinado al público femenino al margen del mercado de trabajo. En lo que se refiere a los negocios sociales, las instituciones FCG y EDP Solidaria financian un proyecto de investigación ligado al emprendedurismo social — el Mapeo de la Innovación y el Emprendimiento Social en Portugal — que busca identificar las iniciativas con un elevado potencial de emprendimiento social en las diferentes regiones del país. En el 2008, la institución FCG y la organización inglesa *The Young Foundation* formaron la *Social Innovation Exchange*, la primera red internacional para promover la Innovación Social.

En la esfera de las políticas municipales están los programas Barrios y Zonas de Intervención Prioritaria (BIP/ZIP) de Lisboa, creado por la Cámara Municipal de Lisboa, que busca dinamizar pequeñas intervenciones locales de mejoría de los hábitats; el Centro de Innovación Social de la Cámara Municipal de Porto, que promueve la implementación de proyectos de emprendimientos e Innovación Social; y el proyecto AMPLifica, un programa intensivo de aceleración de proyectos sociales en la ciudad de Porto. Estos funcionan como instrumentos políticos para hacer florecer la Innovación Social por medio de la acción ciudadana, como puede ser verificado en los casos del: *2 de Maio Todos os Dias*, *Tecidos de Autonomia*, *Projecto Remix*, entre otros.

Portugal, además, ha sido sede de los principales eventos de Innovación Social en Europa. Un ejemplo es la conferencia *Opening Up to an Era of Social Innovation* en el 2017, con discusiones pautadas en las tendencias, en las políticas, en el impacto, en las habilidades y competencias necesarias. En el 2015, la colaboración entre FCG y el programa Portugal Innovación Social procedió a la primera edición del *Social Innovation World Forum*, para promover una discusión sobre el crecimiento del sector de la Innovación Social a nivel global y el papel de la inversión social en la financiación de proyectos.

Recientemente, la Ministra de la Presidencia y de la Modernización Administrativa, Maria Manuel Marques, afirmó que las iniciativas nacionales son respuestas que inspiran nuevas políticas públicas y revelan la co-responsabilidad de la sociedad portuguesa en la resolución de los desafíos sociales. En este sentido, el Estado reconoce como ejemplos de éxito las iniciativas *Orquestra Geração*, *Ópera na Prisão*, *Academia de Código*, *Mezze*, *Fruta Feia* y *SPEAK*<sup>41</sup>; las iniciativas *Color Add* y *Paciente Innovation* alcanzaron notoriedad internacional; y *Academia de Código Junior* fue el primer título de impacto europeo.

---

<sup>40</sup> Ola Tjornbo y Frances Westley, "Game Changers: The Big Green Challenge and the Role of Challenge Grants in Social Innovation", *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 2 (Noviembre 2012): 166–183.

<sup>41</sup> Leonete Botelho, y Sónia Sapage, *Uma conferência mundial e 150 milhões para promover a inovação social*. Última actualización 5 Enero, 2017.

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BD78F8760-D384-487B-8B72-63905DA0DBC7%7D>

### 3. Construcción del estudio de caso

Para comprender cómo los instrumentos políticos de Innovación Social influyen a los procesos de Diseño fue realizado un estudio exploratorio, recurriendo a los casos de Diseño contemplados por políticas de Innovación Social. En este estudio fueron estudiados tres proyectos portugueses con distintos fines — para la investigación, para los emprendimientos y para la educación. Los casos seleccionados atienden obligatoriamente a los siguientes criterios conforme es presentado en la tabla 1:

- i) Admisión por parte de un programa político de Innovación Social;
- ii) Constitución de respuesta a uno o más problemas sociales evidentes;
- iii) Incorporación del Diseño en el proyecto en los niveles estratégico (el Diseño está incorporado en la estrategia del proyecto), táctico (el Diseño coordina y difunde las actividades) y operacional (el Diseño ejecuta las actividades diseñadas en los niveles táctico y estratégico)<sup>42</sup>.

Tabla 1: Rejilla de selección de los casos (Fuente: Las autoras)

CRITERIOS	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Finalidad del proyecto	Investigación	Emprendimiento	Educación
Política de Innovación Social	Europa 2020	Europa 2020	Europa 2020
Incorporación del Diseño	Estratégico	Táctico	Operacional
Problema social atendido	Potenciación de comunidades locales	Envejecimiento e integración social	Rehabilitación y recalificación de espacios

En el estudio exploratorio son investigados los siguientes aspectos del proceso de Diseño:

- i) Los puntos de éxito del proyecto;
- ii) El punto crítico del proyecto;
- iii) La sustentabilidad del proyecto;
- iv) La comunicación con los agentes políticos;
- v) El cumplimiento de los plazos establecidos por el acuerdo con el instrumento político;
- vi) Los resultados materiales e inmateriales del Diseño;
- vii) La difusión del proyecto;
- viii) Los instrumentos de evaluación del proceso del Diseño.

Las fuentes de evidencia utilizadas en el estudio exploratorio fueron:

- a) Documentos de las propuestas originales sometidos a edictos, concursos, premios y licitaciones: recolección de documentos cedidos por los equipos de proyecto y públicamente disponibles, y análisis de los objetivos, las expectativas, los plazos originales, el equipo original, y las previsiones de entregas de Diseño.

<sup>42</sup> Brigitte Borja de Mozota, *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa* (Porto Alegre: Bookman, 2011).

b) Narrativas de los líderes y diseñadores de los equipos: entrevistas a profesores, investigadores y profesionales con el objetivo de identificar las frustraciones, adaptaciones y conflictos ocurridos en el proceso y, que habitualmente no se reportan en documentos oficiales.

c) Relatos y documentos científicos: contienen la descripción formal e impersonal de los procesos y resultados aceptados por todas las partes, por miembros internos y/o externos al equipo de trabajo.

#### 4. Tres casos portugueses de Diseño e Innovación Social: como los instrumentos políticos de Innovación Social influyen en los procesos de Diseño

La tabla 2 presenta la caracterización de los casos analizados. A continuación, se anuncian los aspectos generales y específicos de cada proyecto.

Tabla 2: Criterios de análisis de los casos. Fuente: Las Autoras.

CRITERIOS	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Estructura del equipo	Multidisciplinar	Multidisciplinar	Multidisciplinar
Dinámica de colaboradores	Administración pública y incubadora	Sector social, organizaciones privadas, entidades filantrópicas	Administración pública, universidad, sectores sociales
Innovación Social	En el concepto, proceso y producto	En el concepto	En el proceso
Respuesta a los problemas sociales	Desarrollo regional	Aislamiento de las personas de la 3ª edad	Segregación social
Origen del instrumento político	Administración pública municipal	Administración pública municipal	Administración pública municipal
Población implicada	Moradores de la región	Personas de la tercera edad	Moradores del barrio
Sustentabilidad	Después de generar soluciones, los participantes tuvieron sesiones de tutoría en el área de gestión	Todavía no es sustentable, cuenta con el apoyo de entidades y está en busca de otros mecanismos	No alcanzó los parámetros de sustentabilidad
Instrumentos de evaluación	Investigación con cuestionarios a los participantes	Métodos empíricos: entrevistas acerca de la opinión personal de los participantes, y recuento de asiduidad	Investigación con cuestionarios a los participantes

##### 4.1 Caso 1: Oficinas de Inovação Social

*"Es un proyecto de éxito por varias razones, la más importante de todas es el hecho de haber activado y movido a las personas de la región. Había personas que no tenían idea de lo que es Innovación Social o lo que es el emprendedurismo social y que, de alguna manera, quedaron activas en el territorio." — Líder en el Diseño en el proyecto Oficinas de Inovação Social.*

En el caso *Oficinas de Inovação Social* el objetivo de Diseño fue Involucrar a los actores regionales en la identificación de oportunidades para el desarrollo de proyectos de innovación y emprendedurismo social, por lo que es una acción a nivel estratégico. En este proyecto la innovación está presente como medio operacional, lo que se refleja en el proceso y producto final, este último configurado por la propuesta de negocios sociales. El equipo de Diseño cualificado, está compuesto por dos Maestros en Diseño, liderados por una investigadora que dirige un laboratorio de Diseño para la sustentabilidad e Innovación Social en Portugal, demostrando la relevancia de la experiencia práctica y especializada para la ejecución de proyectos de esta naturaleza.

El Diseño en este proyecto demuestra la capacidad de reunir, a través de talleres con diferentes experiencias, edades y expectativas la construcción de ideas de negocios sustentables, como se muestra en la figura 2. El proyecto concluyó en el plazo definido y cumpliendo todas las actividades previstas. Se generaron 12 ideas durante el periodo de desarrollo, cuatro de las iniciativas han tenido continuidad por parte de algunos participantes.



Figura 2: Taller desarrollado por el equipo de Diseño en el proyecto *Oficinas de Inovação Social*. Fuente: *Oficinas de Inovação Social*, "Play Time", Facebook, 16 Abril, 2015, <https://www.facebook.com/800675853339148/photos/a.831662960240437.1073741829.800675853339148/842941739112559/?type=3&theater>

En la elaboración de los talleres de Diseño, surgieron algunas complicaciones, las cuales se identificaron a partir de las entrevistas. Los entrevistados reportaron críticas relacionadas a la dificultad y desconfianza de los demás gestores en comprender la naturaleza de los recursos solicitados por el equipo de Diseño, como por ejemplo los materiales como *post-it* y juguetes *Playmobil* utilizados con los participantes en los talleres de construcción de escenarios.

Para la divulgación de los talleres fueron publicados carteles en los barrios seleccionados y un sitio *web*. Las herramientas adoptadas durante los talleres son innovadoras, pues algunas fueron diseñadas especialmente para los talleres de trabajo, además del uso de notas adhesivas, lluvia de ideas, juego de roles, el uso de pequeñas muñecas para la construcción de escenarios, fotografías de escenarios y dibujos. En la realización de los talleres está

prevista la integración de las diferentes áreas profesionales, existiendo un intercambio entre los líderes de cada una de ellas.

La visión de los ciudadanos participantes sobre la disciplina de Diseño se modificó ampliamente, pues se dieron cuenta que no es un estilo orientado a la fabricación de muebles y productos, si no que con el Diseño se pueden visualizar escenarios de sus propias ideas. La respuesta de los participantes en la actividad fue de sorpresa, por ejemplo, al reconocer mejor sus propias habilidades. La evaluación fue recolectada al final del segundo día del taller con la aplicación de un cuestionario. Sin embargo, el cuestionario no evaluó necesariamente la actividad de Diseño.

Los puntos críticos apuntados por el líder de Diseño están en el hecho de que el proyecto podría haber sido más participativo y que la comunicación con la población local debería haber sido más eficiente, más allá de la previsión de tutorías en Diseño, para acompañar el desarrollo real de los negocios sociales.

Con la conclusión del proyecto fue publicado el libro *Oportunidades para a Inovação Social e Empreendedorismo na Região de Aveiro* (2015) por la propia Universidad de Aveiro, en la que estaban expuestas todas las ideas de negocios generadas. Estaba prevista la realización de una exposición itinerante para presentar los resultados de las oficinas en las demás Cámaras Municipales de la región, pero la actividad fue cancelada por dificultades técnicas y financieras en el transporte de la exposición.

La información general del caso *Oficinas de Inovação Social* se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1: Caracterización del caso *Oficinas de Inovação Social*. Fuente: Las autoras.

<b>CASO OFICINAS DE INOVAÇÃO SOCIAL</b>	
<b>Iniciativa</b>	Orientada a la investigación
<b>Temática abordada</b>	Potenciación de comunidades locales
<b>Lugar</b>	Aveiro, Portugal
<b>Beneficiados directos</b>	Población de la región
<b>Objetivo del proyecto</b>	Involucrar a los actores regionales en la identificación de oportunidades para el desarrollo de proyectos de innovación y emprendedurismo social
<b>Desafío del Diseño</b>	Promover la creación de servicios basados en estilos de vida sustentables
<b>Proceso de Diseño</b>	Mapeo de los saberes locales, organizado a través de talleres fundamentados en el Pensamiento de Diseño con el uso de herramientas propias (notas adhesivas, lluvia de ideas, juego de roles, etc.)
<b>Entregas de Diseño</b>	12 ideas de negocios sociales, con cuatro de ellas orientadas a negocios reales
<b>Equipo</b>	Investigadores de Economía, Gestión, Diseño y Ciencias Sociales
<b>Promotor</b>	Rectoría de la Universidad de Aveiro
<b>Colaboraciones</b>	Incubadora de Empresas de la Región de Aveiro
<b>Duración</b>	8 meses

## **4.2 Caso 2: A Avó Vai Trabalhar**

*“... Siento que hay muchos apoyos a corto plazo pero que quieren [las autoridades] resultados a mediano plazo. Y hay una falta grande de financiaciones a medio plazo, que puedan apoyar las organizaciones que realizan un proyecto y un concepto. Si una empresa requiere entre 5 a 6 años para ser sustentable, un proyecto en el que su objetivo final no es el lucro, no consigue ser sustentable en dos años, es muy difícil.” — Líder en el Diseño en el proyecto A Avó Vai Trabalhar.*

En el caso *A Avó Vai Trabalhar*, el objetivo de Diseño fue promover el aprendizaje, la colaboración y potenciación de adultos mayores a través de labores domésticas y de Diseño, reforzando su participación en la sociedad. La propuesta de este emprendimiento social justifica la presencia del Diseño en el nivel táctico. En este proyecto la aportación del Diseño es a través del concepto. Entre los puntos que hay que destacar son: la propuesta está direccionada a atender las necesidades de una franja etaria muy significativa en el contexto portugués y europeo; la capacidad de articulación y establecimiento de una amplia red de contactos con diferentes sectores de la sociedad; la habilidad de divulgación y comunicación con el público, a través de los medios de comunicación sociales; y la aspiración en buscar visibilidad en el exterior.

Uno de los líderes del proyecto tenía experiencia en proyectos similares por 10 años, lo cual fue fundamental para proponer el proyecto descrito y obtener financiación pública. El hecho de que los líderes del proyecto tuviesen una experiencia práctica es un componente que facilita la percepción de las dificultades de un proyecto social. La experiencia previa de los idealizadores señaló la necesidad de pensar en la sustentabilidad del proyecto a largo plazo, lo que los conduce a buscar por socios. El promotor inicial es la Cámara Municipal de Lisboa, sin embargo, al final del primer año fue recibido un donativo de una institución privada portuguesa para el mantenimiento del negocio social *A Avó Vai Trabalhar*.

Los resultados obtenidos en el primer año de financiación garantizaron un segundo año de financiación, por el mismo programa. Es relevante señalar que la comercialización de los productos manufacturados no garantiza su sustentabilidad, por lo que, los líderes siguen buscando nuevas alternativas para mantener el negocio social, así como recibiendo consultoría de programas de gestión específicos para remodelar la estrategia de negocio.

Sobre los métodos de Diseño adoptados, no los clasificamos como innovadores, considerando que se utilizan técnicas como la colecta de referencias visuales y talleres de costura, que incentivan la producción creativa y de manufactura, por parte de los adultos mayores, como se muestra en la figura 3. Eventualmente son involucrados también alumnos del curso de Moda de la Universidad de Lisboa, con el objetivo de estimular el intercambio de saberes entre jóvenes y adultos mayores, para crear en conjunto nuevos productos manufacturados. Todo nuevo experimento de técnicas creativas es ensayado a pequeña escala y, después de una evaluación interna, éstos son aprobados para ser producidos en



mayor escala.

Figura 3: Actividad diaria en el proyecto *A Avó Vai Trabalhar*. Fuente: *A Avó Vai Trabalhar*, Sin Título, Facebook, 28 Enero, 2018, <https://www.facebook.com/AAvoVeioTrabalhar/photos/a.1559140484302399.1073741828.1548458485370599/1996556433894133/?type=3&theater>.

Entre los puntos críticos apuntados está el hecho de que los jubilados no recibieran cualquier tipo de remuneración financiera por el trabajo realizado, siendo mencionado por los líderes que la recompensa se da en la convivencia durante las oficinas. Además, la medida utilizada para evaluar la satisfacción de los participantes es ambiguo, pues se fundamenta en la opinión personal de los jubilados y en la comparación de las fotografías de los participantes al ingresar en el proyecto.

La información general del caso *A Avó Vai Trabalhar* se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2: Caracterización del caso *A Avó Vai Trabalhar*. Fuente: Las autoras.

<b>CASO A AVÓ VAI TRABALHAR</b>	
Iniciativa	Orientada al emprendimiento
Temática abordada	Envejecimiento e integración social
Lugar	Lisboa, Portugal
Beneficiados directos	Adultos mayores
Objetivo del proyecto	Promover el aprendizaje, la colaboración y potenciación de adultos mayores a través de labores domésticas y de Diseño, reforzando su participación en la sociedad
Desafío del Diseño	Promover el envejecimiento activo a través de metodologías de co-participación y de experiencias transformadoras
Proceso de Diseño	Referencias visuales, oficinas de costura y serigrafía, experimentación en micro escala
Entregas de Diseño	Colecciones de productos manufacturados
Equipo	Profesionales de Diseño y Psicología
Promotor	Camara Municipal de Lisboa, <i>Programa Parcerias Locais - Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária de Lisboa</i>
Colaboraciones	<i>Instituto de Artes e Ofícios da Universidade Autónoma de Lisboa,</i> Centro Social e Paroquial
Duración	12 meses

### **4.3 Caso 3: 2 de Maio Todos os Dias**

*"El Diseño no era una de las prioridades, pero después, a lo largo del tiempo se volvió importante."*  
— Diseñador en el caso 2 de Maio Todos os Dias.

En el caso *2 de Maio Todos os Dias*, el objetivo fue: promover la calidad de vida en el barrio con intervenciones multisectoriales, desarrolladas en un contexto de sostenibilidad económica, ambiental y social, con recursos locales y actividades de bajo costo, apoyados en ausentes de procesos participativos y con el acompañamiento promovido por la Universidad de Lisboa. La propuesta de Innovación Social por el Diseño está presente en el proceso del proyecto. La intervención del equipo en el territorio permitió el acceso a la comunidad que, hasta ese momento, estaba cerrada a aquellos que no eran moradores del barrio.

La actividad de Diseño es comprendida como una herramienta operacional ante las demás acciones. El proyecto de Diseño gráfico, en este caso, es un punto de partida para una acción más amplia de Diseño en la comunidad, comenzando por talleres con niños, que favorecieron la convivencia entre los ciudadanos que practicaban discriminación étnica, y culminando con la realización de una acción conmemorativa por parte de la Cámara Municipal de Lisboa, como se muestra en la figura 4. El Diseño actuó como un mecanismo de aproximación entre

los ciudadanos que viven en el mismo barrio y aquellos que establecieron relaciones



vecinales.

Figura 4: Resultado del taller con niños realizado en el proyecto *2 de Maio Todos os Dias*. Fuente: Cedida por el equipo del proyecto.

El hecho de que la actividad de Diseño no haya sido considerada en la fase conceptual del proyecto, ocasionó la ausencia de la remuneración de la actividad de Diseño, la cual exigía muchas horas de trabajo de campo, para realizar observación participativa. El proyecto contó también con la participación de alumnos de la disciplina de Diseño de Servicios de la Universidad de Lisboa, para la gestación de ideas de servicios para la comunidad, sin embargo, las propuestas solo permanecen en la etapa conceptual.

El punto crítico del caso *2 de Maio Todos os Dias* fue el incumplimiento de las 9 tareas propuestas en el proyecto original y, consecuentemente, la no aprobación de recursos económicos para el proyecto, llevando así al cierre de las actividades. Se debe mencionar la ausencia de una buena experiencia de los líderes y la falta de apoyo de expertos que orientasen el trabajo. En determinado momento son mencionadas por los líderes la falta de apoyo de la universidad colaboradora y el descrédito de algunos órganos administrativos públicos respecto a la causa social abordada. Con el cierre inesperado del proyecto, no son aplicados instrumentos de evaluación y seguimiento de la evolución del mismo.

La información general del caso *2 de Maio Todos os Dias* se presentan en el cuadro 3.

<b>CASO 2 DE MAIO TODOS OS DIAS</b>	
<b>Iniciativa</b>	Orientada a la enseñanza
<b>Temática abordada</b>	Rehabilitación y recalificación de espacios
<b>Lugar</b>	Lisboa, Portugal
<b>Beneficiados directos</b>	Población del barrio 2 de Maio
<b>Objetivo del proyecto</b>	Promover la calidad de vida en el barrio con intervenciones multisectoriales, desarrolladas en un contexto de sostenibilidad económica, ambiental y social, con recursos locales y actividades de bajo costo, apoyados en ausentes de procesos participativos y con el acompañamiento promovido por la Universidad de Lisboa
<b>Desafío del Diseño</b>	Crear la identidad y la comunicación visual del proyecto
<b>Proceso de Diseño</b>	Observación participante
<b>Entregas de Diseño</b>	Identidad visual, folletos, carteles y oficinas
<b>Equipo</b>	Estudiantes de Urbanismo y Diseño; investigadores de Sociología, Urbanismo y Arquitectura
<b>Promotor</b>	Camara Municipal de Lisboa, <i>Programa Parcerias Locais - Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária de Lisboa</i>
<b>Colaboraciones</b>	Asociaciones de barrio, Junta de Freguesia da Ajuda, Universidad de Lisboa
<b>Duración</b>	9 meses

Cuadro 3: Caracterización del caso 2 de Maio Todos os Dias. Fuente: Las autoras.

## 5. Conclusiones

En el estudio, se verifica en la práctica que en Portugal existe una estructura política preparado, o en vías de preparación, para responder a las propuestas que nacen de la sociedad, desde la investigación académica del proyecto, acciones de apoyo actividades de enseñanza y los emprendimientos sociales. Además, el reconocimiento por parte del Estado acerca de las innovaciones sociales de éxito es un estímulo para la creación de herramientas políticas que estimulen la formación del mercado de la Innovación Social.

Para el campo de conocimiento de Diseño este estudio representa un nuevo enfoque en la investigación del Diseño para la Innovación Social, donde se considera, además del individuo o agente de la Innovación Social, también la estructura política que favorece la Innovación Social. Este estudio de las prácticas y los procesos de Diseño en Innovación Social demuestra la importancia de comprender los instrumentos políticos adecuados para cada tipo de acción de Diseño.

Los casos analizados reciben financiación pública para la ejecución, que provienen del incentivo a la Innovación Social del programa estratégico Europa 2020. Cada caso aborda temáticas sociales específicas, aunque todas estén direccionadas a atender necesidades sociales del territorio, como la generación del empleo, la segregación social y étnica, o el combate al aislamiento de la población jubilada, y el mantenimiento de los saberes tradicionales — temáticas alineadas con la Estrategia Europa 2020.

Los proyectos de Diseño nacen en diferentes sectores de la sociedad, aunque en los documentos de cada candidatura se reporta que el proyecto *2 de Maio Todos os Dias* tiene como proponente a la *Junta de Freguesia* y el proyecto *A Avó Vai Trabalhar* nace de una organización privada. Por medio de las entrevistas se evidenció que ambos casos surgen a partir de la inquietud de los líderes respecto a temáticas asociadas al contexto donde viven. Para crear las condiciones de sumisión al edicto BIP/ZIP, los líderes se asociaron a otras organizaciones e instituciones para viabilizar la idea. Por lo tanto, los aspectos comunes entre todos los casos están en el hecho de que la estructura del equipo de trabajo esté compuesta por profesionales de diferentes áreas del conocimiento, caracterizando los grupos como multidisciplinares. Son captados colaboradores de diferentes esferas de la administración pública, universidades, organizaciones privadas y la propia población.

El tiempo de duración de los tres proyectos está directamente relacionado al tiempo de financiación concedido por los instrumentos políticos que, generalmente, es considerado hasta la fase de implementación de la prueba piloto o prototipo, lo que no garantiza el alcance de la propia sustentabilidad. Por lo tanto, si son analizados por la óptica de la agencia financiadora, los proyectos son considerados como concluidos. De hecho, el caso de *A Avó Vai Trabalhar* es el único que permanece en curso, por tratarse de un negocio social, y no ha logrado la sustentabilidad, por lo que cuenta con el apoyo financiero de otra institución.

El análisis de los tres casos descritos en la sección anterior es fundamental para reportar las lecciones aprendidas, las cuales pueden ser significativas al trabajar en proyectos de Diseño para la Innovación Social:

- El Diseño en prácticas de Innovación Social se realizan en colaboración con otras disciplinas, las cuales reconocen su capacidad específica de proyectar — el Pensamiento de Diseño — y de proponer soluciones ante dificultades sociales. En la Innovación Social los diseñadores/as demuestran habilidades para ofrecer innovaciones desde la fase conceptual, fase de proceso y en la propuesta de productos y servicios, aunque esta investigación indica que estuvieron presentes recurrentemente en el proceso de coordinación de talleres, donde se involucran los diversos actores y se requieren habilidades de planeación estratégica.
- Varían los métodos y herramientas adoptadas durante el proceso de Diseño, que puede incluir los abordajes más tradicionales, como la observación participante, hasta el uso de herramientas más innovadoras como el juego de roles.
- El conocimiento más profundo de la realidad del proyecto se da cuando el equipo de Diseño comienza a realizar trabajo de campo, o sea, cuando conoce a los futuros beneficiarios del proyecto. La participación de diseñadores con la población ocurre de forma gradual, y es necesario realizar abordajes en el territorio que ejemplifiquen de forma material las potencialidades de cambio social por el Diseño y los resultados generados a partir de la acción de diseñar.
- Los proyectos de Diseño para la Innovación Social carecen de expertos, existen pocos diseñadores con experiencia teórica y práctica en este campo, por lo que es difícil

garantizar los pilares económicos y sociales de la sustentabilidad de la iniciativa y su existencia a largo plazo.

- Son escasos los instrumentos de evaluación de la actividad de Diseño en prácticas de Innovación Social, lo que indica que es necesaria la creación de herramientas que ayuden a demostrar los resultados y el impacto del Diseño en la Innovación Social, principalmente con los órganos promotores, apoyadores y financiadores.
- El conocimiento de Diseño Gráfico es impar en la comunicación del proyecto en la comunidad, en la divulgación de las actividades, y en la disseminación de los resultados del proyecto para las partes implicadas.
- La dinámica de colaboraciones con entidades que reúnan conocimiento especializado, por ejemplo, los equipos de especialistas en Gestión, pueden ser una alternativa para dar continuidad a los proyectos, aunque éstos hayan sido iniciados por el Diseño.
- En las iniciativas planteadas el Diseño demuestra capacidad de comprensión y respuesta a los problemas sociales abordados.
- A pesar de la inversión europea en Innovación Social, a través del programa Estratégico 2020, las fuentes de financiación de los proyectos para la Innovación Social todavía son restringidas. Las financiaciones disponibles, generalmente, son destinadas a actividades de corto plazo, con un periodo inferior a 12 meses, lo que puede no corresponder a la realidad de los proyectos sociales, que llevan un periodo más extenso para crear bases y tornarse sustentables.

Sugerimos para los futuros estudios derivados de esta investigación:

- Analizar en profundidad la tipología de las entregas de Diseño en cada etapa del proceso de Innovación Social.
- Elaborar herramientas de evaluación de las actividades de Diseño y el impacto de cada acción para el progreso del proyecto.
- Crear un itinerario para orientar a los diseñadores en la adecuación de los proyectos a los recursos y plazos estipulados en los instrumentos políticos.
- Elaborar estudios que orienten las herramientas y técnicas específicas de Diseño para cada tipo de proyecto (orientados a la investigación, al emprendedor y la enseñanza).
- Entrevistar a los líderes y administradores relacionados con los instrumentos políticos de Innovación Social con el fin de diagnosticar la percepción de estos acerca de los procesos y resultados de Diseño.
- Construir un portfolio de prácticas exitosas de Diseño para la Innovación Social, de modo que sirva de instrumento para captar recursos nacionales e internacionales para el desarrollo de más casos de Diseño.

Para mejor fundamentar el campo de Diseño para la Innovación Social si debe organizar el conocimiento específico en disciplinas teóricas y cursos de especialización de acuerdo con la estructura política y social del contexto portugués, con el fin de preparar a los diseñadores para que disfruten de los instrumentos políticos de innovación social y de satisfacer las necesidades sociales locales.

Por último, para las futuras prácticas de Diseño se sugiere incorporar la consultoría de expertos desde el principio del proyecto, para reducir las decisiones equivocadas y crear posibilidades de cumplir la meta de la sostenibilidad de la iniciativa. El Diseño Gráfico es un área del Diseño que debe ser incorporada desde el inicio del proyecto, con el objetivo de establecer la comunicación con los diferentes grupos que son transversales al proyecto,

desde los usuarios, administradores políticos, financiadores, apoyadores, consultores, etc.

## Referencias Bibliográficas

BEPA. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

Boelman, Kwan, Lauritzen, Millard, y Schon. *Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers*. Brussels: European Commission, DG Research, 2014.

Bonsiepe, Gui. *A Tecnologia da Tecnologia*. São Paulo: Editora Blucher, 1983.

Botelho, Leonete, y Sónia Sapage. Uma conferência mundial e 150 milhões para promover a inovação social. Última actualización 5 Enero, 2017.  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BD78F8760-D384-487B-8B72-63905DA0DBC%7D>

Cajaiba-Santana, Giovany. "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework." *Technological Forecasting & Social Change* 82 (Febrero 2014): 42–51.

Ehn, Pelle, Elisabeth Nilsson, y Richard Topgaard. *Making futures. Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*. London: The MIT Press, 2014.

European Commission. *Guide to Social Innovation*. Luxembourg: European Union, 2013.

European Union. *Social Innovation. Decade of Changes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014.

Frascara, Jorge. *Diseño Gráfico para la gente. Comunicaciones de masas cambio social*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 1997.

Fry, Tony. *Green desires: ecology, design, products*. Sidney: EcoDesign Foundation, 1992.

Fuad-Luke, Alastair. *Design Activism: Beautiful Strangeness for a Sustainable World*. London: Earthscan, 2009.

Gabriel, Melanie. *Policy for social innovation: Five ways policy can support social innovation*. Última actualización 3 Octubre, 2016.  
<https://www.siceurope.eu/policy-portal/policy-social-innovation-five-ways-policy-can-support-social-innovation>

Garland, Ken. *The First Things First 2000 Manifesto*. London: Goodwin Press Ltda, 1964.

Irwin, Terry, Gideon Kossof, Cameron Tonkinwise, y Peter Scupelli. *Transition Design 2015*. Consultada 20 Enero, 2017.  
[https://design.cmu.edu/sites/default/files/Transition\\_Design\\_Monograph\\_final.pdf](https://design.cmu.edu/sites/default/files/Transition_Design_Monograph_final.pdf)

Maldonado, Tomás. *Meio Ambiente e Ideologia*. Lisboa: Sociocultur, 1971.

Manzini, Ezio. "Ezio Manzini on the Economics of Design for Social Innovation." Entrevista por Sarah Brooks. Shareable, 2 Agosto, 2011.  
<http://www.shareable.net/blog/the-economics-of-designing-for-social-innovation>

Manzini, Ezio. *Design, When Everybody Designs*. London: MIT Press, 2015.

Margolin, Victor, y Sylvia Margolin. "Um modelo social de design: questões de prática e de pesquisa." *Revista Design em Foco*, n.1 (Julio/Diciembre 2002): 43–48.

Mortati, Marzia y Beatrice Villari. "Design for Social Innovation. Building a Framework of connection between Design and Social Innovation." In *ServDes 2014*. Lancaster. 2014.

Mozota, Brigitte Borja de. *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Mulgan, Geoff. *Design in public and social innovation. What works and what could work better*. Consultado 8 enero, 2017.

[https://media.nesta.org.uk/documents/design\\_in\\_public\\_and\\_social\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/design_in_public_and_social_innovation.pdf)

Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali, y Ben Sanders. *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation, 2007.

Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan. *The Open Book of Social Innovation*. United Kingdom: The Young Foundation, 2010.

OECD. "LEED Forum on Social Innovations." Consultado 10 febrero, 2017.

<http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>

OECD. *12th Annual Forum Meeting: Creativity, Jobs and Local Development*. Consultado 13 Marzo, 2017.

<https://www.oecd.org/leed-forum/activities/OECD-LEED-FPLD2016-Issues-papers-Final.pdf>

Pacheco, Anderson, Maria João Santos, y Karin Silva. "Social Innovation: A bibliometric research." In *CIRIEC International Research Conference on Social Economy*. Lisbon. 2015.

Papanek, Victor. *Design for the real world*. London: Thames & Hudson, 1972.

Reynolds, Sophie, Madeleine Gabriel, y Charlotte Heales. *Social innovation policy in Europe: where next?* Consultado 8 enero, 2017.

<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/12/D5.3-Social-Innovation-Community-Policy-Report-WP5-FINAL.pdf>

SIE. *Systemic Innovation Report*. Consultado 11 enero, 2017.

[https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/SIE%20Systemic%20Innovation%20Report%20-%20December%202012\\_1.pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/SIE%20Systemic%20Innovation%20Report%20-%20December%202012_1.pdf)

Tjornbo, Ola, y Frances Westley. "Game Changers: The Big Green Challenge and the Role of Challenge Grants in Social Innovation." *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 2 (Noviembre 2012): 166–183.

Thackara, John. *In the bubble: designing in a complex world*. Cambridge: The MIT Press, 2005.

Whiteley, Nigel. *Design for Society*. London: Reaktion Books, 1993.

## **Agradecimiento**

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Brasil.