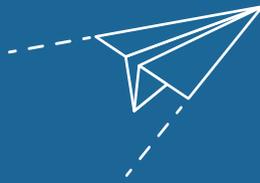


Innovación social en zonas rurales marginadas

Innovación social: una guía práctica



Publicado 2020, Bruselas.

© Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA). Todos los derechos reservados. Cualquier reproducción total o parcial debe mencionar el título y el crédito de SIMRA como propietario de los derechos de autor.



Este proyecto ha recibido financiación del Horizonte 2020 programa de investigación e innovación de la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención No 677622



Índice

Objetivo de la guía práctica / p1

¿Qué es la innovación social? ¿Por qué la innovación social es importante para tu comunidad? / p2

Desarrolla tu innovación social en siete pasos / p4

1. Prepárate / p5

2. Infórmate e involucra a la comunidad / p11

3. Puesta en marcha de tu innovación social: desarrolla una estrategia y/o un plan / p14

4. Encuentra recursos / p16

5. Monitorizando: Avanzando e impulsando mientras se mantiene el camino / p18

6. Crecimiento orgánico de tu innovación social / p23

7. Evaluación, revitalización y renovación de tu innovación social / p25

¿Qué sabes ahora? / p28

¿Y ahora, qué? / p28

Fuentes de información y experiencias / p29

Recuerda... / p30

Agradecimientos / p32

Referencias / p32

Objetivo de la guía práctica

¿Has observado una necesidad social en tu comunidad y tienes una idea innovadora para resolverla, pero no sabes por dónde empezar? O quizá no tengas la solución, pero has sentido la motivación y la inspiración para trabajar junto a aquellas personas de tu comunidad que pueden tener la capacidad de hacerlo? Has sentido la inspiración de montar una empresa social que ponga de manifiesto una necesidad social, pero no sabes cómo continuar? Si tu respuesta a alguna de estas preguntas es «sí», entonces esta guía práctica es para ti!

El objetivo de esta guía es proporcionarte una visión general de la innovación social, ¿quién participa en ella? ¿por qué es importante lograr el cambio social para tu comunidad?

Para ayudarte a entender cómo reaccionar a tu “inspiración para el cambio”, presentamos aquí una serie de supuestos prácticos de distintas partes de Europa y el Mediterráneo para ilustrar cómo la innovación social se pone en marcha.

El objetivo de presentar estos ejemplos es pasar de la “inspiración para el cambio” a la “acción para el cambio”. Para ello, mostramos los puntos en común de las distintas maneras en las que las comunidades se unen para solucionar los problemas sociales que ni la administración ni los mercados han podido resolver. Al hacerlo mostramos la creatividad, el dinamismo y vitalidad existente entre los miembros de la comunidad y las organizaciones del tercer sector para financiar de forma permanente y generar soluciones sostenibles orientadas a mitigar la marginalización.



Qué es la innovación social? ¿Por qué la innovación social es importante para tu comunidad?

Reconoces cada vez más que tu comunidad está luchando contra una necesidad particular con el fin de desarrollarse y prosperar en áreas que no están atendiendo las autoridades locales ni otros tipos de organizaciones. Reconoces la necesidad de nuevos enfoques para abordar los retos sociales más urgentes y aumentar el bienestar de tu comunidad y estás frustrado por el hecho de que otros canales han sido detenidos. Tienes grandes ideas para abordar todos estos temas, pero no sabes cómo hacerlo ni por dónde empezar. Si te sientes así, esta guía práctica te ayudará a poner en práctica tus ideas para el cambio social a través del desarrollo de un proyecto de innovación social. Te proporcionará el contexto de otros proyectos de innovación social, seguido de una guía que te indicará paso a paso cómo crear y mantener activo tu propio proyecto de innovación social y producir un cambio duradero en tu comunidad.



Pero, ¿qué es exactamente la innovación social? ¿Por qué le dan tanto bombo? Y lo que es más importante, ¿son conscientes los innovadores sociales de lo que están haciendo? ¿Cómo se les puede apoyar en esta importante tarea?

En esencia, los proyectos de innovación social son nuevas maneras de satisfacer las necesidades sociales existentes. Los proyectos de innovación social comienzan con ideas (que buscan resolver problemas sociales), desarrollan prototipos y pueden convertirse en iniciativas más estables, potencialmente aumentar la escala a la que operan e incluso llegar a producir cambios en el sistema, aun cuando muchos innovadores sociales sean conscientes de ello.

¡No estás solo! Otras personas y grupos de toda Europa y la región del Mediterráneo han afrontado retos similares.



→ Esta guía práctica es importante para abordar una gran variedad de cuestiones a través de la innovación social, como por ejemplo el desempleo (juvenil), la pobreza, la desigualdad, la integración de inmigrantes, refugiados y otros grupos en riesgo de exclusión social, la discriminación por edad, la urbanización y los procesos agrícolas, el cambio climático, el cambio demográfico y la necesidad de proteger y mejorar los ecosistemas rurales, marinos y costeros. Estos son retos tanto para los gobiernos como para las comunidades de toda Europa y el Mediterráneo. La exclusión se puede entender de forma económica, social o política (Polman et al., 2017), extendiéndose más allá de los espacios físicos y adoptando formas también sociales y emocionales.

SIMRA ha investigado algunos casos en los que los enfoques tradicionales para abordar los problemas locales han sido inadecuados donde la innovación social se ha convertido en una herramienta para resolver estos problemas. En esta guía se recurre a algunos de estos casos como ejemplos que demuestran cómo las comunidades puede unirse y crear soluciones innovadoras.

La definición de SIMRA de innovación social:



La reconfiguración de las prácticas sociales, en respuesta a los desafíos sociales, que busca mejorar los resultados del bienestar social y que incluye, necesariamente, la participación de los actores de la sociedad civil. (Polman et al., 2017)

La Comisión Europea define una “Acción de innovación” como “una demostración o conjunto de actividades piloto dirigidas a explorar la viabilidad técnica de conocimientos nuevos o mejorados sobre innovaciones sociales — en términos de procesos, tecnologías relacionadas, productos o servicios — en un entorno casi operativo dentro de las zonas rurales marginadas” (Comisión Europea, 2014).

Muchas de las Acciones de Innovación se apoyan en los Grupos de Acción Local (GAL o LAG, por sus siglas en inglés), en función de su ámbito de competencias (es decir, Grupos de Acción Local centrados en el desarrollo rural más que en la producción primaria), y su interés por el tema en particular. Normalmente, los Grupos de Acción Local son actores clave a la hora de proporcionar contactos, comprender la problemática territorial e identificar idiosincrasias. También existen otras plataformas multi-actor que pueden ser útiles dentro de las Acciones de Innovación, como las empleadas por las Reservas de la Biosfera de la UNESCO y los Bosques Modelo.

Desarrolla tu innovación social en siete pasos



A continuación, se expone el desarrollo de la innovación social en siete pasos. Estos pasos están pensados para que puedas incrementar tu implicación en procesos de innovación social. El orden a seguir de estos pasos variará en función de la fase en la que se encuentre tu innovación social, y del nivel de conocimiento y apoyo que cada región otorgue a la innovación social en sus programas y políticas de desarrollo económico. Quizá hayas completado algunos de estos pasos. Por lo tanto, simplemente comienza por el punto que tu iniciativa requiera.

En esta guía emplearemos el ejemplo de una innovación social basada en el Reino Unido (The Growing Club) para ilustrar el proceso progresivo de implementación y desarrollo de una innovación social. Esta visión se complementará con otros ejemplos tomados del proyecto SIMRA en toda Europa y el Mediterráneo.

1.

Prepárate



*¿Qué problema en tu entorno es el que te lleva a encontrar nuevas soluciones?
¿Qué es lo que te motiva a actuar? ¿Qué oportunidades puedes ver que te inspiran para actuar de manera colectiva?*

Cómo poner esto en práctica?

Identifica el problema en tu comunidad, piensa en tu motivación y trabaja a partir de ahí. Apasionarte por una misión puede hacerte sentir lleno de energía, pero vincular las emociones a esa misión puede pasarle factura a tu bienestar. Una forma de minimizar los impactos negativo es unirse a otros y desarrollar formas de cooperación en torno a ideas similares.

The Growing Club

Coaching social para mujeres desfavorecidas para que desarrollen iniciativas exitosas de pequeño negocio



The Growing Club es una innovación social creada por mujeres y un equipo de directivas que se sentían cada vez más frustradas por la falta de oportunidades de empleo adecuadas para mujeres en riesgo de exclusión social de Lancashire y Cumbria, en el noroeste de Inglaterra, Reino Unido. Su lucha por encontrar un empleo estable surgió de circunstancias vitales variadas como quedarse estancadas en trabajos mal pagados, vivir de subsidios sociales, tener que convivir con alguna discapacidad o responsabilidades de cuidados, o recuperarse de la violencia doméstica. La organización se gestiona mediante una combinación de una pequeñísima cantidad de fondos municipales, subvenciones, aportaciones de empresas privadas,



algunos ingresos comerciales y auto-inversión. El proyecto piloto, The Sowing Club, se desarrolló entre 2017-18 con fondos de una primera subvención, «Awards for All», proporcionada por la organización Nacional de Lotería del Reino Unido (UK National Lottery). El éxito de aquella solicitud de subvención animó y permitió a las creadoras del proyecto a solicitar también con éxito otras subvenciones y, más recientemente, un contrato.



La innovación social de The Growing Club creó un programa «subvencionado» que ofrece a las mujeres formación en negocios y marketing para que exploren, desarrollen y hagan crecer sus ideas de emprendeduría en el pequeño negocio. De esta manera, las mujeres pueden retomar su papel activo en la economía local y reducir su dependencia de las ayudas estatales. Esto tiene un efecto positivo directo tanto en la economía local como en su propia autoestima y, en consecuencia, aumenta su bienestar y el de sus familias. También permite la (re) integración de las mujeres más vulnerables y sus familias en la sociedad. Por ejemplo, esto ha servido para apoyar a mujeres refugiadas que han llegado recientemente a Lancashire con oportunidades laborales limitadas.



Para más información consulta la Acción de innovación <https://bit.ly/3bqSh83> o mira el vídeo (QR code).

Encuentra un mentor

Encuentra un mentor, un guarda, o un campeón. Alguien afín a ti y a tu grupo y que haya creado proyectos de innovación social similares, ya sea en tu región o en otros lugares. Aprende de su experiencia, sus éxitos y sus errores y dirígete a él cuando necesites apoyo o cuando te encuentres con obstáculos en el camino a tus objetivos.



El papel de la Norwegian Trekking Association en la integración de refugiados mediante las actividades de trekking llevadas a cabo con las comunidades locales

La Norwegian Trekking Association (DNT) es la mayor organización de actividades al aire libre de Noruega, con

+300,000
miembros

57 *organizaciones locales*
por todo el país

DNT es un ejemplo excelente de estructura creada mediante la innovación social y gestionada gracias al compromiso de voluntarios de la sociedad civil. La asociación cuenta con una larga tradición facilitando la vida al aire libre accesible y asequible a todos los ciudadanos, y utiliza iniciativas locales de tipo bottom-up que en los casos en los que funcionan bien, se expanden a las diferentes organizaciones miembro locales.



Workshop de la Acción de Innovación con sus socios. Debate dirigido por Havva, directora de inclusión y diversidad de la DNT de Drammen.

Una de estas organizaciones miembro locales se encuentra en Gudbrandsdalen, una zona caracterizada por una población envejecida y el retroceso demográfico, además de por su aislamiento, escaso mercado laboral y elevados costes sociales. La inmigración proporciona recursos valiosos para contrarrestar los efectos negativos de esta tendencia demográfica. Al mismo tiempo, los ayuntamientos carecen de recursos y quizá también de conocimientos y capacidades para facilitar la inclusión de los refugiados. Tanto los servicios municipales para los refugiados como la DNT de Gudbrandsdalen querían cooperar para facilitar el contacto entre la población local y los refugiados, organizando trekkings, viajes y paseos. Esto ya lo había hecho con éxito la organización miembro local de la DNT en la zona urbana de Drammen, de forma que la

DNT de Gudbrandsdalen quiso adaptar esta iniciativa a su contexto local.

Para alcanzar sus objetivos, necesitaban un mentor que pudiera ayudarles a desarrollar y adaptar el proyecto de innovación social a su contexto local. Havva, una antigua guía turística y conductora de la iniciativa local en Drammen, y en la actualidad directora de inclusión y diversidad en la DNT de Drammen, trabajó como asesora experta en el proceso de diseño e implementación de esta Acción de Innovación. Participó en los talleres iniciales con las partes interesadas del entorno local, se mantuvo en contacto con los investigadores y el director de la DNT de Gudbrandsdalen y orientó el proceso cuando fue necesario. Esto permitió a la DNT debatir con el experto cuestiones relativas al proceso, las estrategias y la adaptación de la iniciativa original al contexto local.

Para más información consulta la Acción de innovación <https://bit.ly/37iyhRD> o mira el vídeo (QR code).



SIparte

Innovación social y jóvenes emprendedores

SIparte es una iniciativa de soft coaching desarrollada por el Grupo de Acción Local Preapi e Dolomiti, la Universidad de Padua, y Etifor, una spin-off de la Universidad de Padua. La iniciativa proporciona oportunidades para las start-ups en sectores que son socialmente innovadores en zonas rurales.

Al ser una iniciativa nueva, el objetivo era llegar a jóvenes de distintas comunidades a lo largo de seis meses, a través de talleres formativos participativos, visitas diferentes zonas y la organización de un hackathon rural para la presentación de ideas. Diferentes expertos y mentores participaron en los talleres, el hackathon y en las sesiones de soft coaching para el seguimiento de la start-up seleccionada. Durante el proceso, personas clave de las asociaciones locales y cooperativas sociales apoyaron la expansión de la iniciativa y el compromiso de los jóvenes.

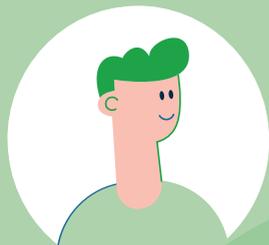


Fotografía de eventos relacionados con el hackathon rural en Feltre, Italia (Créditos: Catie Burlando)



Para más información consulta la Acción de innovación
<https://bit.ly/38fzOJB> o mira el video (QR code).

Bienestar: ¡Restaurar y recargar!



¿Cómo gestionáis vuestro tiempo tu equipo y tú? ¿Es este proyecto de innovación social un trabajo a tiempo completo? ¿O es un trabajo a tiempo parcial? ¿Cómo vais a obtener el dinero para poder sostener esta innovación social a la vez que os ganáis la vida?

4.

Gestionad el tiempo y las tareas de manera que podáis mantener el proyecto de innovación social en marcha. Abordad también las fases críticas.



3.

Piensa cómo vais a organizar vuestro tiempo como grupo, es decir, ¿seréis voluntarios y mantendréis al mismo tiempo vuestro trabajo a tiempo completo? ¿Quién trabajará qué días? ¿Trabajaréis los fines de semana? ¿Qué esperan vuestras familias?



1.

Construye un equipo robusto en el que puedas confiar



2.

Reparte las tareas administrativas entre todos los miembros del equipo





National Forum for Social Agriculture (FNAS)

El Foro Nacional Italiano para la Agricultura Social quería aunar distintas perspectivas, circunstancias y profesiones, por ejemplo, agricultores/granjeros, profesores, psicólogos y médicos. Esto, que parece algo normal en 2020, a finales de los '80 y principios de los '90 en Italia esto constituía una innovación.



Forum Nazionale
Agricoltura Sociale



Para más información consulta la Acción de innovación
<https://bit.ly/38hWZmO>

VàZapp'

La red rural italiana, VàZapp', ha diseñado y propuesto un modelo innovador de encuentros entre gente joven de la zona conocidos como "contadinner". Este término se formó a partir de las palabras "contadino" ("agricultor/granjero" en italiano) y "dinner" ("cena", en inglés). Una contadinner es una experiencia motivadora que lleva a la toma de decisiones colectiva, aumentando el nivel de confianza entre los participantes y permitiendo el comienzo de nuevas colaboraciones. Consiste en utilizar la experiencia de una cena como entorno de convivencia en el que los jóvenes pueden compartir sus experiencias y nuevas ideas para su desarrollo personal.



contadino



Para más información consulta la Acción de innovación
<https://bit.ly/2ULNHcy>

Descubre qué significa y qué implica tu proyecto de innovación social y junta las distintas piezas con la ayuda de un equipo comprometido de tu comunidad. Optimiza las acciones que pueden formar parte de tu proyecto de innovación social aprendiendo todo lo posible sobre tu ámbito de trabajo. Luego desarrolla un plan estratégico inteligente para que el proyecto de innovación social se desarrolle como estudio piloto. Para más información, ve acude a las siguientes secciones.

2.

Infórmate e involucra a la comunidad



¿Por qué un enfoque liderado por la sociedad civil, sola o en colaboración con otros agentes (el sector público, el sector privado, la cooperación asociativa), es lo mejor para abordar los problemas y las necesidades que has identificado? ¿Hay más miembros de la comunidad que compartan este análisis? ¿Necesitas tomar alguna forma legal y, qué formas legales existen en tu región o país? ¿Cuál es la mejor para ti?

Crear un mapa del contexto

Una forma de pensar si el proyecto de innovación social es el mejor enfoque para abordar las necesidades identificadas es desarrollar un mapa de contexto. Esto te permitirá estructurar las distintas influencias sociales, económicas, medioambientales y políticas sobre el proyecto de innovación social y presentarlas con claridad y coherencia. Utiliza un folio grande y pinturas de distintos colores, plasma la idea en el centro del papel y ve añadiendo las distintas tendencias, desarrollos y dudas relativos a tu idea. De este modo, crearás una perspectiva



Taller SIMRA de Lecciones Aprendidas de las Acciones de Innovación, Octubre 2019
(Créditos: Sophie Alkhaled)

→ general de las distintas fuerzas y dinámicas que podrían afectar a tu proyecto de innovación social.



Para más información sobre las Acciones de innovación consulta <https://bit.ly/393BGpjo> mira el video (QR code).

En Lancashire, dos proyectos de innovación social, The Growing Club y The Sewing Café, se unieron para compartir sus ideas sobre cómo unir sus proyectos de innovación social a los cambios políticos para apoyar la integración de los grupos socialmente desfavorecidos (con The Growing Club centrado en las mujeres y The Sewing Café centrado en los refugiados y en los solicitantes de asilo).

¿Tu comunidad comparte tu visión?

Tu idea y la de tu grupo pueden parecer estupendas, pero, ¿qué piensa el resto de tu comunidad? Comparte tus ideas de manera informal con tu familia y amigos y con las asociaciones locales. U organiza una reunión comunitaria para conocer sus necesidades e intereses con respecto a tu proyecto de innovación. Este enfoque puede mantener el proyecto operativo al nivel de base, resultando así más efectivo para la comunidad. También puede evitar el surgimiento de imposiciones e influencias externas con respecto al problema que deseas abordar.



Los comentarios y sugerencias constantes proporcionados por las participantes, con un impacto directo sobre nuestra toma de decisiones, ha sido crucial para el desarrollo y el éxito de The Growing Club. Aunque tenemos un objetivo principal, nuestro trabajo está en evolución constante para abordar los problemas que nos plantean las mujeres. Muchas de ellas se implican con nosotras y nos ayudan a desarrollar el trabajo convirtiéndose en directoras, formadoras y voluntarias.

La fundadora de The Growing Club



Taller sobre cómo utilizar las redes sociales para promover tu negocio en zonas rurales marginadas de Lancashire y Cumbria (Créditos: Sophie Alkhaled)

¿A quién quieres implicar?

En esta guía, los ejemplos tomados de SIMRA demuestran que es posible implicar a distintas partes interesadas. Tras una primera iteración con el mapa de contexto, se ha de trabajar con las partes interesadas correspondientes para obtener una imagen más completa. Juntos podréis identificar oportunidades y amenazas y decidir cómo tratarlas.

Tenéis que evaluar si vuestro proyecto de innovación social puede marcar una diferencia en vuestra zona. Emplear el mapa de contexto para obtener una visión más clara de cara al futuro os colocará a ti y a tu equipo en un punto de partida más ventajoso. Piensa bien qué aspecto tendrá la zona en cinco años. Si se hiciera una película sobre el lugar, ¿qué vería el espectador? Si se publicara un artículo en un periódico o en las redes sociales sobre la zona, ¿qué diría, de qué trataría? Utiliza estas imágenes para valorar si tu proyecto de innovación social va por buen camino y también para determinar el papel que desempeña. Escribe la visión en cinco palabras clave aproximadamente.

Por último, para mantener tu plan en el buen camino, prepara un borrador inicial de declaración de principios y valores compartidos con las contribuciones proporcionadas por los actores y la comunidad. Podrá servirte de guía para tus proyectos de innovaciones sociales y siempre podrá modificarse en función de las condiciones y necesidades de cambio.

Ejercicio: ¡Crea un mapa de contexto!

Plasma tu idea en el centro del papel y ve añadiendo las distintas tendencias, desarrollos y dudas relativos a la misma. De este modo, podrás crear una imagen general de las distintas fuerzas en juego en tu zona.



3.

Puesta en marcha de tu innovación social: desarrolla una estrategia y/o un plan



Antes de poner en marcha tu proyecto de innovación social de forma oficial, ¿qué tipo de desafíos o retos te vas a encontrar? ¿Qué cosas te podrían ayudar a abordar esos desafíos? ¿Necesitas adoptar una forma jurídica en particular? ¿Qué formas jurídicas existen en tu país y cuáles serían las más apropiadas o idóneas para ti? ¿Cuál será tu estrategia?

La respuesta a estas preguntas depende de la fase en la que se encuentre tu proyecto de innovación social. Observa los ejemplos de innovación social de otros grupos (ver Otras fuentes de información). Piensa en el trabajo de investigación que hiciste y en cómo podrías implementar los siguientes pasos durante esta fase. Piensa también, cómo superar los obstáculos burocráticos (por ejemplo; planificación de los permisos, transferencia de activos, posibles «bloqueos» por parte de instituciones más establecidas que podrían temer que el proyecto de innovación pudiera funcionar mejor que su propio trabajo).

Por el momento has

- ➔ Juntado un grupo de gente interesada en los mismos problemas de la comunidad, que pueden ser abordados a través de una iniciativa socialmente innovadora
- ➔ Identificado desafíos y construido comprensión (es una buena costumbre la de “tomar prestado” y “compartir con” otras personas)
- ➔ Creado consenso acerca de cómo abordar el problema

Ahora tienes que

- ➔ Formar oficialmente tu equipo y decidir la forma jurídica a tomar (si fuera necesario)
- ➔ Desarrollar una estrategia para el siguiente paso

El siguiente paso consiste en

- ➔ En caso necesario, encontrar financiación, por ejemplo, a través del micromecenazgo o la solicitud de subvenciones. Encontrar financiación llevará tiempo. Si una solicitud es rechazada, sigue buscando otras oportunidades (Paso 4)

En el caso de The Growing Club, la fundadora había trabajado con muchas mujeres que llevaban pequeños negocios y se habían encontrado con los mismos problemas una y otra vez, con poco o ningún apoyo del sector público. El equipo de The Growing Club organizó un evento para algunas de estas mujeres en el que se discutieron los distintos tipos de problemas que habían surgido para ayudar a las mujeres a entender cómo empoderarse a través de los proyectos de innovación social. Poco tiempo más tarde, el primer grupo se matriculó en el programa piloto, que se lanzó en 2016. La fundadora explica



Cuando llenamos un 2º curso decidimos establecerlo como una empresa de interés comunitario legalmente reconocida que nos permitiera hacer transacciones económicas y solicitar subvenciones. A pesar de no recibir apoyo, tras conseguir nuestra primera subvención, crecimos estratégica y orgánicamente en atención a nuestra necesidad identificada.



Proyecto Al-Amal

Otro ejemplo de establecimiento de un proyecto de innovación social gestionado por la comunidad es el proyecto “Al-Amal” en Aberdeenshire, Reino Unido.

En Septiembre de 2015, refugiados sirios y voluntarios locales sugirieron a los funcionarios de reubicación municipales de Aberdeenshire, la creación del proyecto “Al-Amal” (que significa “esperanza”), gracias al cual los “Nuevos escoceses” podían cocinar y vender la comida conjuntamente con la comunidad local. Obtuvieron financiación pública para el proyecto. Los beneficios de la venta de comida se van



al “bote de la integración” (“integration pot”), para que los Nuevos escoceses y los voluntarios locales puedan organizar viajes para visitar lugares en el entorno de Aberdeenshire y Escocia, el que es ahora su nuevo hogar.



Para más información consulta la Acción de Innovación <https://bit.ly/2UE6rNh>

4.

Encuentra recursos



Has establecido tu grupo, tu idea de innovación social y tu estrategia para alcanzarlo. Ahora, ¿cómo vas a convertir todo esto en algo real? ¿Cómo lo vas a monitorizar?

A. Comienza solicitando pequeñas subvenciones

Comienza solicitando pequeñas subvenciones. Con este recurso debes priorizar un estudio de mercado que demuestre que la idea de innovación social es necesaria y deseada. Por ejemplo, en Reino Unido, la financiación inicial para innovaciones sociales y desarrollo comunitario suelen solicitarse ante el National Lottery Community Fund. Puede recibirse una financiación de hasta 10.000 £, con la posibilidad de solicitar más financiación en el futuro según el éxito del proyecto piloto.

B. Implementa un proyecto piloto

Si es posible, implementa un proyecto piloto. Pero antes de implementar el proyecto piloto, decide qué vas a monitorizar, cómo vas a medirlo y cómo vas a utilizar esta monitorización para demostrarle a tu mecenas y a otros financiadores potenciales que tu proyecto piloto ha sido un éxito. ¡Comienza a recopilar estos datos cuanto antes! (Ir al Paso 5 para ver información detallada sobre el proceso de monitorización continua e iterativa).

C. Conexiones sociales y habilidades individuales

Los recursos necesarios son financieros, de tiempo, de conocimiento y sociales. Piensa en las conexiones sociales y las habilidades individuales de los miembros de tu grupo y de la comunidad a un nivel más amplio. ¿Cómo puedes sacarles el mayor partido antes de tener que externalizar las tareas?



The Growing Club recibió sus primeras 10.000 £ como una subvención dentro del programa “Awards for All”, del UK National Lottery Awards. Pero la fundadora y el equipo no poseían todas las habilidades necesarias, ni el tiempo para solicitar dicha subvención. La documentación de la solicitud la preparó un grupo de estudiantes de Empresariales de la universidad local (Universidad de Cumbria), que trabajaron en The Growing Club como proyecto a través de un evento de networking. Solicitaron distintas subvenciones y obtuvieron la que les permitió lanzar su proyecto de innovación social.



Foto grupal de todos los ganadores, Mar González recogió la subvención como Presidenta de la Asociación (Créditos: Asociación Entre Todos)

Integra Todos

Integra Todos es una empresa de inserción que nació en Sierra del Segura, España, en 2013, con el fin de promover el desarrollo local. La empresa puso en marcha actividades de producción al tiempo que proporcionaba formación para que las personas en riesgo de exclusión social pudieran desarrollar sus habilidades laborales y sociales generales. El proyecto lo diseñó y puso en marcha una asociación local, Entre Todos, con los servicios de asesoría y la colaboración de distintos actores de la zona (asociaciones, empresas, organizaciones no gubernamentales y el Grupo de Acción Local).

La financiación inicial fue proporcionada por el Grupo de Acción Local Sierra del Segura. El Ayuntamiento de Elche de la Sierra les cedió instalaciones de forma gratuita. En 2015, el fundador presentó una solicitud a un programa nacional de subvenciones que concede uno de los mayores bancos de España, La Caixa. La solicitud hubo de planificarse formalmente y estructurarse de forma adecuada. En 2016, obtuvieron la subvención de La Caixa.



Para más información consulta la Acción de Innovación <https://bit.ly/317kG2>

5.

Monitorizando: Avanzando e impulsando mientras se mantiene el camino



Ahora que has empezado a implementar tu idea de innovación social, ¿cómo la vas a monitorizar? ¿Qué tipo de desafíos te encontrarás en la fase de construcción e implementación?

A. Nombra un “escriba”

Lleva un registro con fecha de tu proyecto de innovación social a medida que esta evoluciona. Esto pasará a formar parte de tus archivos para futuras solicitudes de financiación. Tendrás que realizar diversas tareas y abordar nuevos desafíos, así que asegúrate de llevar un registro lo más detallado posible. A medida que avanzas, realiza vídeos, toma fotos y recoge declaraciones de quienes se hayan beneficiado de tu proyecto de innovación social. Nombra un “escriba” que registre todos los eventos, grandes o pequeños (además de las actas de las reuniones) a lo largo de tu andadura.

Mantén un registro de detalles tales como nombres y contactos (asegurándote de obtener los consentimientos necesarios), el número de asistentes, los pósters creados, las invitaciones y los documentos informativos entregados, así como los comentarios y sugerencias en forma escrita u oral del público y cualquier compromiso de los medios sociales con la comunidad. Estas cosas llevan tiempo, pero valen la pena porque te permiten demostrar los resultados y los beneficios positivos de tus actividades!

B. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación de tu proyecto de innovación social es fundamental para saber qué estás haciendo, si vas por el buen camino en relación a tu misión y objetivos y cuál será tu próximo paso. Se debe buscar la opinión de las personas que utilizan y se benefician de la innovación social, como la comunidad y las partes interesadas locales. También se debe identificar el impacto (por ejemplo, sobre el medio ambiente y la sociedad).

C. Mantenimiento de la implicación continua por parte de la comunidad

Mantenimiento de la implicación continua por parte de la comunidad interesándote regularmente, de manera tanto formal como informal, por sus opiniones, comentarios y sugerencias. Asegúrate de abordar los retos comunes que surgen de la implementación de las ideas de innovación social. Algunos de estos son:

- La fatiga del líder y la planificación del relevo
- Tener un flujo de ingresos suficiente para mantener la actividad
- La fluctuación en recursos y apoyo local
- No perder de vista el objetivo principal
- La mejora continua del servicio.

Sé consciente de cómo la innovación social puede vincularse con las emociones de la gente y provocar agotamiento. Por ejemplo, para asegurarte de que los niveles de estrés de tu grupo básico están bajo control, puedes involucrar a sus familiares.

D. Selecciona un buen equipo de colaboradores

Selecciona un buen equipo de colaboradores que puedan convertirse en directivos según vayas avanzando. Se deben elegir a propósito, deben ser muy activos y sentir pasión por el proyecto y por lo que podría aportar a la comunidad. No les proporciones únicamente tu feedback, asegúrate de que están constantemente implicados y forman parte de la evaluación de los pasos hacia el éxito y la sostenibilidad de la innovación social.

Empenta Artieda

Empenta Artieda es un proyecto participativo que aborda la despoblación en una zona rural remota de Aragón, España, que comenzó en el año 2016. Tiene una estructura de 4 niveles formada por las personas que residen en Artieda. Comprende:

- El grupo básico que ha coordinado e implementado las decisiones
- El equipo técnico formado principalmente por jóvenes residentes en Artieda (tres de los cuatro miembros).
- El grupo de monitoreo, formado por líderes comunitarios de la región, representantes de distintas instituciones y personal técnico



- Otros actores relevantes del territorio. Éstos participaron en la dinámica gestionada por el grupo básico, que propuso unas líneas generales de trabajo a través de asambleas de residentes y talleres temáticos.



El proyecto se ha convertido en un mecanismo de aprendizaje colectivo para aquellos que viven en el pueblo. Las reuniones de Empenta Artieda proporcionan un foro formal de participación en el que se tratan de forma abierta las cuestiones que afectan al desarrollo local. El grupo básico se reúne todas las semanas, con la participación adicional de los jóvenes con iniciativas empresariales y el consejo municipal. Las reuniones proporcionan un centro para coordinar el proceso de la innovación social, y la asistencia está abierta a toda la población.



Para más información consulta
la Acción de innovación
<https://bit.ly/37gFHF2>



***Vale ... ahora estás en marcha...
dispones de financiación y estás
operativo. ¿Cómo puedes seguir con
la vista puesta en el objetivo principal
y garantizar la mejora continua del
servicio?***

E. Hazte con un buen contable

Mientras tu proyecto de innovación social fluctúa, se contrae y se expande, te puede parecer que continuamente pierdes el tiempo recaudando fondos y obteniendo pequeñas cantidades sobre las que es preciso hacer un informe. Entre todas estas tensiones, es posible que empieces a perder de vista las obligaciones asociadas a las distintas fuentes de financiación. Además, mientras informas a las personas que te financian, tendrás que demostrar cómo has gestionado los recursos, demostrando que eres fiable y organizado antes de poder solicitar más fondos. Por tanto, mientras haces crecer tu proyecto de innovación social será fundamental tener a un buen contable dentro del equipo de directores (o externalizado) que se ocupe de llevar un registro de las finanzas y los fondos.

F. ¡Encuentra un comercial y desarrolla tu presencia!

Si deseas que tu proyecto de innovación social crezca, una buena campaña de marketing será fundamental para alcanzar mayores niveles de recaudación de fondos. Dedícale tiempo a las relaciones públicas y al marketing como parte del plan de desarrollo estratégico para tu proyecto de innovación social. Por ejemplo, es posible que necesites una persona dedicada al marketing, que también podría desempeñar el papel de responsable de comunicación. Las redes sociales son una herramienta que se puede utilizar para demostrar transparencia a los que te financian, así como a tu comunidad, presentando pruebas de la trayectoria de tu proyecto de innovación social. Para las zonas rurales marginales resulta especialmente fundamental desarrollar la presencia ya que la gente en las zonas urbanas y las personas que proporcionan financiación no suelen estar familiarizadas con las regiones remotas y sus necesidades.

→ The Growing Club comenzó con 3 directivos muy activos, algo fundamental para fundar una empresa de interés comunitario, dos formadores y un administrador. Pronto se dieron cuenta de que necesitaban un equipo de directores más potente. Para ello buscaron y contrataron a mujeres con perfiles concretos. Incorporaron al equipo a una mujer con experiencia en el Ministerio de trabajo y pensiones del Gobierno del Reino Unido. También contrataron a dos mujeres que habían participado en el primer programa de Sowing Club, una de ellas contable y la otra una exitosa empresaria y emprendedora. La fundadora explica



Abrimos nuestra Reunión general anual e invitamos a las personas que queremos que apoyen nuestro trabajo, incluidos los miembros electos. Muchas de las mujeres que han participado en nuestros cursos siguen estando implicadas de forma activa, por ejemplo, ayudando en las tareas de relaciones públicas y marketing y en la redacción de propuestas de financiación. Al haber sido las destinatarias finales de nuestros trabajo, son las mejores defensoras de sus actividades. Esto ha ayudado a nuestro proyecto de innovación social a crecer de manera significativa y orgánica en la propia comunidad... Nuestro próximo paso es crear un sistema más claro de participación de las partes interesadas.





Apoyo a las organizaciones de productores lácteos a través de un programa de asociación público-privado - Túnez (FAOSNE)



El concepto de organizaciones de productores es una idea innovadora dentro del contexto tunecino. Esto implica un proceso de compromiso innovador de las partes interesadas a distintos niveles mediante un enfoque participativo. En este caso, la FAO ha actuado como catalizador para implementar un programa de asociación público-privado sostenible en el sector lácteo. El programa de cooperación técnico de la FAO ha fomentado la implementación dentro del marco de la Estrategia ganadera tunecina (Tunisian Livestock Strategy). Esta colaboración da lugar a un crecimiento estable y sostenible de la innovación social.



FAO/ Oficina subregional para el Norte de África



Para más información consulta la Acción de innovación
<https://bit.ly/2Sx2KGz>

6.

Crecimiento orgánico de tu innovación

Tu proyecto de Innovación social está liderado por la comunidad. A diferencia de una empresa, no tienes que establecer objetivos que alcanzar para poder “vender” y “salir adelante”. En lugar de eso, tu objetivo debería ser crecer orgánicamente. Ten un plan de 5 años que sea flexible, modificable y ajustable para adaptarse a las necesidades de la comunidad, la información derivada de las valoraciones, la supervisión y la evaluación y las condiciones de la economía local. Sin embargo, para seguir por el buen camino, vuelve y revisa tu declaración de principios y valores compartidos creada por la comunidad y los actores de la innovación social. Volver a esta declaración es una forma útil de afrontar los inevitables desacuerdos que surgirán dentro del grupo con el fin de evitar una divergencia significativa de la idea inicial y la declaración de misión.



Mientras The Growing Club crece, seguimos teniendo presentes nuestros valores y nuestro objetivo y aunque nuestro objetivo puede ampliarse, nuestros valores son un punto de referencia que nos permite comprobar si estamos tomando las decisiones adecuadas, por ejemplo, con relación a los costes y en términos de las frustraciones que podamos sentir. Ahora nuestros valores cuelgan de un panel en la pared, de forma que los podemos ver en todo momento, esto es particularmente importante cuando se unen nuevos miembros al equipo y para que los nuevos participantes entiendan cómo somos. Esto lleva a participar de la propiedad del trabajo.

Los valores de The Growing Club

- The Growing Club cree en el empoderamiento a través de la educación, la formación y el desarrollo de habilidades por y para las mujeres
- The Growing Club cree en la creación de una comunidad de colaboración, responsabilidad y apoyo mutuo

- The Growing Club cree en un enfoque ético de unas prácticas empresariales sostenibles basado en la honestidad, la integridad y la profesionalidad
- The Growing Club practica el respeto por uno mismo y por los demás porque todas las vidas y los sueños son importantes
- The Growing Club es una audaz organización de base, abierta a las nuevas ideas y responsable con la comunidad.



VALAB (Mejora de valor del ecosistema integrado de la agrobiodiversidad forestal de Guadalupe, Guadalupe, Francia)



El objetivo de este proyecto de innovación social es apoyar el desarrollo de una visión compartida de la mejora de valor del ecosistema integrado de la agrobiodiversidad forestal de Guadalupe entre los actores locales. Para ello se llevaron a cabo una serie de actividades con los actores de la innovación social.

Entre estas actividades, se incluyó un rápido ejercicio de estudio de las limitaciones sociales, técnicas, ambientales e institucionales encontradas por los actores de la innovación social. Y lo que es más importante, se escribió un Manifiesto para asegurar que todo el mundo había llegado a un entendimiento común de los objetivos. Esto ayudó a guiar talleres que se centraron en la producción dentro del sotobosque del bosque de Guadalupe, así como su protección.



Créditos: SYAPROVAG



Para más información consulta la Acción de innovación <https://bit.ly/2SdDC8x> o mira el video (QR code).

7.

Evaluación, revitalización y renovación de tu innovación social



¿Qué tipos de retos estás afrontando o podrías afrontar durante la evaluación, revitalización o renovación de tu proyecto de innovación social?

Supervisión y autoevaluación

Reflexiona y sigue adelante. Hazte las siguientes preguntas:



¿Cómo te está yendo? ¿Cuáles son los problemas que has encontrado?



¿Ha cambiado el entorno? Si es así, ¿sigues siendo necesario? ¿O solo necesitar ajustar la declaración de misión y las actividades en las que participas?



¿Necesitas ampliar tu cartera de actividades?



¿Te encuentras en un impasse? ¿Luchas por encontrar una salida? Si es así, intenta encontrar algunos ejemplos de otras innovaciones sociales similares o locales e intenta ponerte en contacto con ellos para que te indiquen cómo se han recargado y reconstruido a sí mismos después de afrontar los problemas que se les han presentado.

A la hora de evaluar y al intentar revitalizar y renovar tu proyecto de innovación social para ajustarlo a tu entorno actual, revisa tus objetivos y tus primeros pasos. Vuelve a evaluar lo que estás haciendo e identifica los posibles nuevos problemas. ¿Cuáles son ahora los principales obstáculos? ¿Son diferentes de los que había cuando comenzaste con el proyecto de innovación social? ¿Sigue siendo válida tu declaración de misión? Si tienes dificultades con tu evaluación, busca un amigo crítico de tu comunidad que te ayude a ver lo que has hecho y te proporcione sugerencias sobre cómo seguir avanzando.



El Growing Club utiliza un proceso de evaluación continua en todos los cursos que ofrecen. Esto beneficia a las mujeres, ya que pueden ver su progreso, a los formadores, pues pueden conocer el impacto de su trabajo de forma inmediata y a la organización en general, ya que estos datos se recogen para los informes anuales y la solicitud de fondos. En el verano de 2018 The Growing Club utilizó el sistema de búsqueda de empleo “Unite Plus” a través de la Universidad de Lancaster con el fin de llevar a cabo la supervisión y la evaluación.



Unite Plus fue fundada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Proporciona un programa de apoyo gratuito a las empresas dirigido a añadir valor y capacidades a las empresas. Reúne a pequeñas y medianas empresas (PYMES) que desean desarrollar su capacidad a través de la incorporación de nuevas herramientas y técnicas con estudiantes y graduados de la Universidad de Lancaster y la Universidad de Central Lancashire, que buscan empleos de gran calidad en Lancashire.

El estudio implicó una investigación cualitativa y cuantitativa con participantes y otras partes interesadas para identificar el impacto social inicial. Las conclusiones de esta investigación fueron útiles para orientar el trabajo de The Growing Club, así como para solicitar fondos, ya que las entidades financiadoras conceden una gran importancia al hecho de crear impacto.

Sin embargo, dado que el Growing Club tenía menos de dos años en aquel momento, decidieron revisar este informe y realizar un seguimiento en el año 2020. Volverán a entrevistar a las mujeres del primer estudio así como a los participantes más recientes para tener un conocimiento mejor del impacto social al cabo de cuatro años. Esto forma parte integrante de los pasos de evaluación y supervisión continua para ver si el trabajo evoluciona de naturalmente forma y adecuada.





Empenta Artieda

Empenta Artieda es un proyecto participativo que aborda la despoblación en una zona rural remota de Aragón, España, que comenzó en el año 2016.

En la primera etapa, desde diciembre de 2016 a diciembre de 2017, Empenta Artieda estableció tres programas centrados en el “Empleo”, la “Socialización” y la “Vivienda”.

La segunda etapa comenzó en el año 2018, buscando fortalecer y ampliar los tres programas iniciados el año anterior, y comenzar con el de “Cuidados”, cuyo origen tiene que ver con el diagnóstico inicial de las necesidades de la zona. La metodología utilizada en esta etapa se revisó al tiempo que se mantuvo la estructura organizativa.

Empenta Artieda es un agente educativo implicado en la comunidad. Esta nueva línea de trabajo se tradujo en los proyectos “Envejece en tu pueblo” y “Empenta chovenalla”. Estos dos nuevos programas se diseñaron para facilitar la participación de los dos sectores de la sociedad que habían quedado más desatendidos en la primera etapa y que eran los jóvenes de entre 12 y 20 años y las personas mayores. El objetivo de estos programas era desarrollar un centro de juvenil y organizar eventos y actividades para la gente joven del pueblo con el fin de crear un sentimiento de pertenencia.

¿Qué sabes ahora?



Ahora que has leído información sobre los 7 pasos, ¿en qué punto del proceso crees que te encuentras? ¿Qué tienes y qué necesitas?

La tabla 1 (página 31) contiene una lista de verificación de los 7 pasos. Se facilitan una serie de preguntas para cada paso para ayudarte a reflexionar sobre el proceso que has llevado a cabo. Una vez has completado la lista de verificación, dispondrás de una base para entender las debilidades y fortalezas de tu innovación social, y los puntos en los que centrar tu tiempo y tus recursos.

Mientras desarrollas tu proyecto de innovación social, vuelve a comprobar la lista de verificación y compárala con las que hiciste previamente. Este es un muy buen ejercicio para supervisar tu propio progreso y asegurarte de que vas por el buen camino.

¿Y ahora, qué?

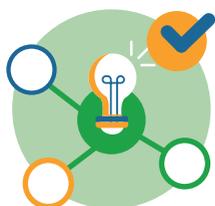


Has leído la guía para la innovación social en la práctica. Deberías haber sido capaz de identificar en cuál de los siete puntos para la innovación social os encontráis tu equipo y tú. La lista de verificación te proporciona un medio para reflexionar sobre el progreso de tu proyecto de innovación social.

Te habrás dado cuenta, o te la estás dando, de que transformar la innovación social desde una idea inicial a una actividad sostenible es un proyecto importante. Así que tómate un tiempo para aprender de la experiencia de los demás. Échale un vistazo a la información adicional que proporcionamos en la siguiente sección. Si continúas con tu proyecto de innovación social, ¡esperamos saber de ti!

Fuentes de información y experiencias

Información sobre innovación social y su implementación en el territorio es accesible desde varias fuentes distintas, descritas a continuación.



Ejemplos de innovación social

Las recopilaciones de ejemplos de innovación social se han realizado bajo los epígrafes: diseño de acciones de innovación social, zonas de montaña, innovación social en los Balcanes, facilitación de servicios rurales y opciones generales.



Vídeos de experiencias locales

Los objetivos y las experiencias de siete innovaciones sociales han sido grabadas por actores locales en un conjunto de breves vídeos participativos. Estos se encuentran disponibles en QR code Incluyen vídeos de ejemplos a los que nos referimos en esta guía como el club Growing Club, Reino Unido; la asociación Norwegian Trekking Association, Noruega; los emprendedores sociales, Italia y la agrodiversidad forestal en Guadalupe, Francia.



Curso de formación en línea

El curso de formación sobre innovación social se pondrá en marcha en FutureLearn a partir de marzo de 2020. El curso incluye sesiones de introducción a la innovación social, innovación social en la práctica y buenas prácticas y gestión adaptativa de innovación social en proyectos.



Otros manuales y documentos informativos

Para información detallada sobre los indicadores, véase el Manual sobre métodos innovadores para evaluar la innovación social y su impacto.

Además, existen dos documentos normativos que incluyen recomendaciones para el futuro apoyo de la innovación social a nivel local, nacional y europeo e internacional.



Todos los recursos de SIMRA se encuentran disponibles en <https://bit.ly/37gQ3Vm>

Recuerda ...

Esta es una guía general para una persona o un grupo de personas en una comunidad que han decidido reunirse para encontrar una solución a un problema local, que es necesario solucionar, y que han decidido hacerlo mediante la innovación social. En cada paso que se den, debes asegurarte de respetar las normas y políticas correspondientes de tu región, con el fin de obtener financiación o permisos, dependiendo de lo que requiera tu proyecto de innovación social.

Los autores no asumen ningún tipo de responsabilidad por el uso inadecuado de la información contenida en la guía o cualquier responsabilidad derivada de la misma.

Tabla 1. Lista de verificación.

En las siguientes preguntas, puntúa el progreso que has hecho en una escala de 1 a 10, donde 1 significa que aún no ha comenzado y 10 significa que ya se ha completado.

Pasos

Puntuación

1. Preparados

Identificación del problema en la comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Establecimiento de la motivación para apoyar la Innovación social	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Búsqueda de un mentor o de otra innovación social similar	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Creación de un equipo de confianza	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Realización del estudio y participación de la comunidad

Creación de un mapa contextual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Hasta qué punto tu comunidad comparte la visión de tu equipo para la Innovación social?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Creación de la declaración de la misión de valores compartidos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Configuración de tu proyecto de innovación social: desarrollo de una estrategia o plan

Formalización de tu equipo y determinación de la forma legal (si fuera necesario)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desarrollo de una estrategia para el próximo período	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Detección de recursos iniciales y sostenibles

Estudio y solicitud de pequeñas subvenciones adecuadas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Puesta en marcha de un piloto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Determinación de qué medir y cómo para el piloto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Identificación de tus recursos más allá de los financieros (es decir, ¿quién dentro de tu comunidad puede apoyar la Innovación social?)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Supervisión: avanzar e impulsar manteniéndonos en el buen camino

Designación de un "escriba"	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Preservación de la implicación continua por parte de la comunidad pidiendo su retroalimentación con regularidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Designación de la junta directiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Designación de un contable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desarrollo de una estrategia de marketing para ser visible en tu comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Crecimiento orgánico de tu proyecto de Innovación social

Desarrollo de un plan de 5 años que sea flexible, modificable y ajustable para que se adecue a las necesidades de la comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Revisión de tu declaración de misión de valores compartidos creada por la comunidad y los actores de la innovación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Evaluación, revitalización y renovación de tu proyecto de innovación social

¿Cómo te está yendo? ¿Cuáles son los problemas que has encontrado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Ha cambiado el entorno? Si es así, ¿sigues siendo necesario? ¿O sólo necesitas ajustar la declaración de misión y las actividades en las que participas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Necesitas ampliar la cartera de acciones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Te encuentras en un punto muerto?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Luchas por encontrar una salida?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Has revisado tus objetivos y tus primeros pasos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Qué utilidad ha tenido un “amigo crítico” en todo este proceso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agradecimientos

Esta Guía práctica sobre innovación social ha sido desarrollada por la Dr Sophie Alkhaled y la Prof Sarah Jack de la Escuela de Administración de la Universidad de Lancaster (Lancaster University Management School), departamento de iniciativa empresarial y estrategia. Nos gustaría darles las gracias a todos los socios de SIMRA y a todos los miembros del Social Innovation Think Tank que han proporcionado un apoyo inestimable a la hora de desarrollar esta Guía práctica en el transcurso de este proyecto durante nuestros talleres y reuniones anuales.

En particular, queremos darle las gracias a nuestra institución, la Lancaster University Management School, y a todos los socios implicados en el Paquete de trabajo de políticas y prácticas: Rural Development Company; University of Natural Resources and Life Sciences, Viena; James Hutton Institute, University of Padova; Perth College; el Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza y EUROMONTANA por la lectura de los borradores, la recogida de ejemplos y la publicación de esta guía práctica.

Referencias

Polman, N., Slee, B., Kluvánková, T., Dijkshoorn, M., Nijnik, M. and Gezik, V. 2017. Classification of Social Innovations for Marginalised Rural Areas. D2.1. Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), Report to the European Commission. pp. 26.

Polman, N. and Dijkshoorn (eds.) (2019) Verdienmodellen natuurinclusieve landbouw. Wageningen Economic Research

Price, M., Miller, D.R., McKeen, M., Slee, W. and Nijnik, M. 2017. Categorisation of marginalised rural areas (MRAs). D3.1, Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA), Report to the European Commission. pp. 57.



[@simra_eu](https://twitter.com/simra_eu)



[@SIMRAeu](https://www.facebook.com/SIMRAeu)



[SIMRA project](#)



simra-h2020@iamz.ciheam.org

simra-h2020.eu