

# Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social

Innovating innovation:  
A proposal for working on the social approach

**Teresa Matus Sepúlveda<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-2974-9678

---

**Per citar:** Matus Sepúlveda, T. (2020). Innovar la innovació: una proposta per treballar l'àmbit social. *Revista de Treball Social*, 219, 13-52. DOI: 10.32061/RTS2020.219.01

“Innovar és recordar apassionadament les expectatives no acomplertes, des d'un renovat esperit que desperti el futur.”

(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

---

## Resum

Actualment, la noció més hegemònica d'innovació es caracteritza per un canvi tecnològic, acoblat a l'emergència de nous productes. Aquest reduccionisme pot ser refutat d'entrada amb la teoria del desenvolupament econòmic de Schumpeter (1912), en què la seva idea de destrucció creativa dona lloc a una innovació de processos i organitzacions. Ara bé, un gir clau en aquest debat és el concepte de “gran transformació”, proposat per Polanyi el 1944, amb el qual sosté una crítica a la racionalitat econòmica i en qüestiona el corpus tècnic formal en restringir la llibertat en una societat complexa. Aquesta relació invertida entre economia i societat –que Weber ja va anomenar “una gàbia de ferro”– és el punt de partida d'un nou tipus d'innovació social que procura superar la coacció econòmica fent emergir xarxes i processos que tinguin com a horitzó de sentit un canvi social. Aquesta ampliació crítica del repertori d'innovació obre una proposta per treballar l'àmbit social explorant possibilitats disruptives per mostrar falles sistèmiques i generar oportunitats amb solucions múltiples basades en una participació transdisciplinària. La seva emergència innova la innovació per dues raons: a) assumeix expectatives no acomplertes, es dir, conté una memòria de discriminacions, desigualtats i no reconeixements; b) requereix que aquest record apassionat s'expressi en un esperit renovat,

---

<sup>1</sup> Professora associada del Departament de Treball Social de la Universitat de Xile. Dra. en Sociologia per l'IUPERJ. Dra. en Treball Social per la Universitat Federal de Rio de Janeiro. Coordinadora del Nucli d'Innovacions Efectives en Política Pública (Niepp). Sòcia fundadora de la Xarxa de Politiques Públiques a Xile i de la Xarxa d'Investigadors en Treball Social. [teresamatus@uchile.cl](mailto:teresamatus@uchile.cl)

capaç de despertar un futur. El que aquest article sosté es que aquesta innovació és un principi explicatiu del treball social. Que ha estat present i ocult. Que és hora de fer-lo florir novament, en aquest context de crisi. D'aquí que es conclogui amb dos exemples de recerca d'alta integració i d'innovació en la formació disciplinària.

---

**Paraules clau:** Innovació social, falles del sistema, solucions subcomplexes de problemes, investigació d'alta integració, innovació en la formació.

“To innovate is to passionately recollect unfulfilled expectations,  
based on a renewed spirit that awakens the future.”  
(Walter Benjamin, *Angelus Novus*)

---

## Abstract

At present, the most hegemonic notion of innovation is characterised by technological change, coupled with the emergence of new products. This reductionist view was already refuted by Schumpeter's theory of economic development from 1912 in which his idea of creative destruction gives rise to an innovation of processes and organisations. However, a major shift in this debate is the concept of “*great transformation*”, proposed by Polanyi in 1944 in which he maintains a critique of economic rationality and casts doubt on its formal technical corpus by restricting freedom in a complex society. This back-to-front relationship between economy and society –which Weber called “*an iron cage*”– forms the starting point for a new type of social innovation, which seeks to overcome economic coercion by fostering the emergence of networks and processes that carry societal change as their horizon of meaning. This critical expansion of the spectrum of innovation opens the doors to a proposal for work on the social approach by exploring disruptive possibilities in order to highlight systemic failures and generate opportunities with numerous solutions based on multi-disciplinary participation. Its emergence shrouds innovation in innovation for two reasons: a) it adopts unfulfilled expectations, that is, it incorporates a memory of discrimination, inequality and non-recognition; b) it calls for this ardent memory to be expressed with a renewed spirit, capable of awakening a future. This article maintains that this very type of innovation constitutes an explanatory principle behind social work; indeed, one that has been present yet hidden; one that it is now time to allow to flourish again, in this context of emergency. Hence, the article concludes on two examples of highly integrated research and innovation in disciplinary training.

---

**Keywords:** Social innovation, system failures, sub-complex solutions in problems, high integration research, innovation in training.

## 1. Innovar la innovació

En els últims cent anys, la concepció d'innovació s'ha anat diversificant i desenvolupant en dimensions diverses i contradictòries. No obstant això, la tradició hegemònica continua sent una innovació tecnològica centrada en productes: “el concepte d'innovació s'ha enfocat, principalment, en el desenvolupament econòmic i tecnològic, mentre que, paral·lelament, les ciències socials estaven particularment interessades en els processos i efectes socials d'aquest desenvolupament. Això podria explicar per què les ciències socials, fins avui, han dut a terme treballs empírics bastant exhaustius respecte a les innovacions socials, però sense etiquetar-los com a tals” (Howaldt i Domanski, 2016).

El que és paradoxal és que justament els principis d'aquesta interpretació poden refutar-se amb la mateixa teoria de Schumpeter de 1912. En la seva teoria del desenvolupament econòmic, introdueix el concepte d'innovació a l'interior d'un sistema de “destrucció creativa” que estimula una dinàmica sostinguda de diverses combinacions. Diferencia entre innovacions de productes, de processos i innovacions organitzacionals, fent servir nous recursos. A més, subratlla la necessitat de l'ocurrència de la innovació social, tant en el terreny econòmic, com en la cultura, la política i l'estil de vida de la societat (Schumpeter, 1944). No obstant això, els comentaris sobre innovació social en la literatura després de Schumpeter són escassos i marginals (Moulaert, MacCallum, Mehmood i Hamdouch, 2013). “Des de la perspectiva econòmica, avui dia la involucració amb la innovació està dirigida, primordialment, a les condicions subjacents que impedeixen i impulsen la innovació, tant dins com fora d'una empresa, els recursos necessaris o desplegable, l'organització de l'administració de la innovació en termes sota els quals la innovació tecnològica reemplaça o ressalta la funció de l'emprenedor, així com l'impacte econòmic i els efectes de la innovació” (Howaldt i Domanski, 2016).

A l'Amèrica Llatina, un vessant important d'aquesta noció d'innovació s'ha configurat com a eina de sistemes neoliberals associant-lo a la competitivitat, a la creació de productes, a un sistema de negocis que articula ciència i empresa, al desplegament de programes socials on la noció d'emprenedors s'ha convertit en una consigna inexcusable per a la superació il·lusòria i individual de la pobresa. Des d'aquesta perspectiva es pensa que, a l'Amèrica Llatina, governs com el de Dilma Rouseff i Michelle Bachelet van robar el foc dels déus i van oblidar el creixement i les macroxifres en proposar reformes redistributives; que aquesta imprudència es va traduir en anys de crisis i només ara, amb la tornada de governs de dreta, vindrien “temps millors” (Matus, 2015). El que tenim en realitat –especialment si observem el govern de Bolsonaro al Brasil i de Piñera a Xile– és un context regressiu en què la pandèmia se suma a les crisis sociopolítiques, de grans fractures econòmiques i culturals, en una espècie de crisi sobre crisi (Matus, Kaulino, Muñoz, Reininger, 2020).

Enmig d'aquest panorama, s'instal·la una mena de falsa incongruència: tot i que transversalment es declara la importància de l'àmbit social davant l'avenç innegable de la desigualtat, el pressupost destinat a produir innovacions en aquesta àrea és escàs. Xile és un exemple d'això: del total de la inversió en R + D que es dedica a investigar, intervenir i innovar, es destina menys de l'1% del producte interior brut del país, menys d'un terç de la mitjana de l'OECD, que és del 2,7%, i de la Unió Europea, que és del 2,9%. Certament, lluny de Finlàndia, amb el 3,7% (segons dades OECD, 2019). Encara més, si es fa un zoom, en ciències socials hi ha una tendència notable a la baixa on sempre pot ser pitjor: si el 2010 s'invertia a Xile el 0,07% –que es podia subvertir amb la metàfora de ser els agents secrets de la innovació–, el 2020 s'inverteix el 0,02% –la qual cosa es transforma directament en una “missió impossible”.

En aquest desencantament és interessant recordar que, com plantejarà Zafra, aquesta precarietat i treball creatiu en l'era digital (Zafra, 2017) ostenta una llarga tradició ja vista per Smith en *La riquesa de les nacions*: “el 1776, *estudiós* i *captaire* eren mots sinònims. Sembla que fins i tot amb anterioritat a la impremta, els rectors de les universitats atorgaven sovint als seus estudiants un permís per mendicar” (Smith, 2011, p. 113-114). En la tesi de Zafra: “el caràcter dels treballs acadèmics, creatiu i cultural, porta a descobrir que aquest mateix entusiasme es pot fer servir com a argument per legitimar l'explotació, el pagament amb experiència o l'apagada crítica” (Zafra, 2017, p. 15-16). D'això deriva una relació entre aquesta concepció productiva d'innovació tecnològica i un cert entusiasme com a “exaltació derivada d'una passió intel·lectual que alimenta la maquinària i la velocitat productiva en el marc capitalista” (Zafra, 2017, p. 16).

Això situa un requisit ineludible en pensar en una innovació social reflexiva i crítica: entendre les formes de captura de la crítica en les transformacions del capitalisme (Matus, 2017). En múltiples recerques i des de diferents enfocaments, és possible sostenir l'existència d'un capitalisme regenerat i una situació social degradada: ja sigui com a estat del capital en el segle XXI (Piketty, 2014), paradoxes del capitalisme (Honneth, 2009), problemes de legitimitació en el capitalisme tardà (Habermas, 1986), o en el nou esperit del capital (Boltanski i Chiapello, 2002). Moltes vegades, “el cost que la crítica ha de pagar per ser escoltada, almenys parcialment, és veure com una part dels valors que havia mobilitzat per oposar-se a la forma adoptada pel procés d'acumulació és posada al servei d'aquesta mateixa acumulació mitjançant el procés d'aculturació” (Boltanski i Chiapello, 2002).

Davant d'aquest horitzó, com s'ha de repensar una innovació social crítica? No de manera tradicional, directa, monolítica. Tornar a començar requereix, si l'entorn polític i tecnològic ho permet, una incitació a transformar-se, confonent les regles del joc. Per tant, si el capitalisme captura la crítica i la transforma en el seu propi rostre, una innovació social crítica podria assumir transvestidament els rostres del capitalisme per impactar-lo sorprenentment, indirectament, explosivament. Ara bé, “això exigeix renunciar a la constatació oberta de la crítica, a mostrar tots els seus

camins, a gallejar-se com a crítica. Així mateix, aquest gir reclama una nova lògica, una que conegui els seus límits i que hi sàpiga arribar, mirar el seu propi abisme i configurar-se des d'ell" (Matus, 2017).

Vist així, innovar la innovació per transformar l'àmbit social és un element pendent de l'agenda que si es vol, com planteja l'OECD, "portar avantatge al demà i enfrontar els urgents problemes mundials i socials" (OECD, 2019, p. 23) es torna urgent. Invertir en actius intangibles, guiar-se per la innovació per enfrontar desafiaments i crisis socials és una regla poderosa de creixement (OECD, 2019). Es té al davant una oportunitat d'innovació disruptiva: el fet d'entendre-la com a procés impensat associat a una cadena de subministraments on cada baula pot beneficiar-se és un actiu potencial que no hauria de ser ignorat. Col·locar estàndards de qualitat en matèria social, pensar d'una altra manera les formes d'avaluació de programes socials trobant drecceres, enfocant l'oferta i construint bateries d'instruments mesurables específics a ser usats massivament a millorar canals de distribució, podria ser una innovació d'aquest tipus en un context obert (Chesbrough, 2003). Això és crucial, perquè no es tracta d'una innovació tancada sinó d'un sistema permeable a la connexió sistema/ajustament. Modificar processos (Christensen, 2006), innovar les maneres de veure la dimensió social, es tornen crucials sobretot si es torna a pensar en aquells mecanismes persistents que acompanyen els fenòmens socials extrems. Crear innovació disponible i generar-la en aquells sectors més colpejats pel mateix procés modernitzador es converteix en un ADN per canviar el rostre de la pobresa (Matus, Kaulino, Cortez-Monroy, Sant Martín, 2017). Per a això, "el camí que s'ha de seguir és canviar l'ordre de prioritats en les polítiques per a la innovació" (OECD, 2019). Ampliar-les per promoure una àmplia gamma de recerques i d'inversions en actius intangibles i de participants per habilitar la gent en tots els sectors de la societat per ser creativa i beneficiar-se dels seus resultats.

Per tant, la innovació social no pot ser simplement definida com a objecte (FORA, 2010), sinó reconeguda per les seves conseqüències i impactes socials positius, en fracassar tendències produint millors resultats en territoris on les externalitats negatives s'han anat acumulant. Llocs en què la marginació tradicional del segle XX, com cordons de pobresa que envoltaven la ciutat, s'hi suma la falta de serveis de qualitat –escoles, places, sistemes esportius, supermercats, bancs, farmàcies, consultoris de salut– i s'agrega depreciació d'habitatges, amuntegament, minsa inversió en parcs i espais públics, mala connectivitat amb llocs de treball, instal·lació de presons, abocadors, fàbriques contaminants, connexions d'internet precàries. D'aquesta manera, a la pobresa socioeconòmica s'hi afegeix una pobresa digital i una altra d'energètica. Així, s'ha generat un "sistema de pobresa" que mostra enormes bretxes i asimetries amb el nivell d'oferta de les polítiques públiques (Matus, 2012). En conseqüència, enfrontar el que hem descrit requereix una innovació que estigui a l'altura, que guardi relació amb pràctiques socials, no necessàriament amb productes tangibles com ara nous artefactes o tecnologies, sinó una innovació de processos, de lògiques, de patrons d'observació: "la innovació social són maneres de

fer alguna cosa, entre persones i entre organitzacions, amb l'objectiu de millorar relacions i problemes existents perquè funcionin d'una manera millor" (Domanski, Monge, Quitiaquez i Rocha, 2016, p. 180).

Trobar altres patrons per abordar fenòmens socials és crucial, tal com han proposat una sèrie de centres d'innovació social en les últimes dues dècades (CSI Toronto, ZSI Viena, Si-Drive Dortmund University, CSI SAUDER Vancouver, CRISES el Canadà, CSI Singapur). El que tenim avui és una gran varietat de propostes que observades en l'àmbit econòmic, com fa Mazzucato, la innovació social s'entén a partir de: la seva rellevància, una direcció clara, una sèrie de línies de recerca analítiques, pragmàtiques i crítiques al costat d'accions d'innovació, un enfocament transdisciplinari, sectorial i de gran participació d'actors a través de múltiples solucions *bottom-up* i de poligovernança (Mazzucato, 2018). Per tant, no es tracta d'una simple substitució o ampliació de serveis sinó de salts qualitius en les formes lògiques en què es pensen i es formulen operativament (OECD, 2019). Ara bé, des de quins fonaments és possible pensar en aquesta trajectòria d'innovacions socials crítiques?

El que es postula és que una de les arrels d'aquest gir es troba en Polanyi, qui el 1944 critica la racionalitat econòmica i qüestiona el seu corpus tècnic formal en restringir la llibertat en una societat complexa (Polanyi, 1989). Aquesta relació invertida entre economia i societat –que Weber ja havia denominat “una gàbia de ferro”– es pot concebre com a fonament d'una innovació social que procura superar la coacció econòmica, fent emergir processos que tinguin com a horitzó de sentit un canvi social. El 1946 Polanyi va sintetitzar *La gran transformació* en tres eixos: a) determinisme econòmic –primordialment un fenomen del segle XIX–, que ha deixat de ser operatiu a gran part del món; b) un sistema de mercat que ha deformat unilateralment una visió de l'home i de la societat; c) percepcions deformades que constitueixen un dels principals obstacles per afrontar problemes civilitzatoris: “la crítica de la racionalitat econòmica, el qüestionament d'un corpus tecnocientífic de caràcter formal i universalitzant que pretén convertir-se en l'última ràtio, en raó fonamental de la producció i els intercanvis, constitueix un punt de partida per evitar que les polítiques socials es vegin supeditades als tecnòcrates que, en divinitzar els paràmetres econòmics, es converteixen en els summes sacerdots de l'ordre social” (Polanyi, 1989).

Així, la premissa d'aquest article sosté que des d'aquesta via oberta per Polanyi és possible observar els impulsos de teories clàssiques com la dialèctica negativa d'Adorno i les imatges de Benjamin (Adorno, 1990; Benjamin, 2010), per tornar a crear constel·lacions mobilitzadores d'una innovació que: a) porti al present les expectatives no acomplertes del passat i en la seva memòria atresori el vell concepte de transformació social; b) concebi com una unitat diferenciada la redistribució i les ancestrals lluites pel reconeixement; c) superi la línia de planificació-execució-avaluació i la de prototip-empaquetament-transferència, per obrir-se a la contradicció; d) reveli la injustícia de la raó cínica de l'Estat i la cobdícia de la teodicea

del mercat; e) conservi l'esperit i faci miques les noves vestidures de la dominació en les exigències d'una lògica que ho transforma tot en projectes.

En conseqüència, és possible pensar que les innovacions més urgents del nostre segle podrien respondre a les falles sistèmiques ocorregudes en la relació sistema/ajustament de l'àmbit econòmic/socioambiental. Això comporta l'exigència d'una ampliació de repertoris que obrin altres possibilitats a les ciències socials i les humanitats, per, en un diàleg transdisciplinari amb altres sabers, "generar coneixements concordants amb les dinàmiques i estructures de societats contemporànies i futures" (Hochgerner, Franz, Howaldt i Schindler-Daniels, 2011, p. 2). En aquesta declaració es mostra que les falències de models antics d'innovació i desenvolupament, exclusivament enfocats en un sentit econòmic i tecnològic, es fan cada vegada més visibles i urgents. A més, els governs han d'enfrontar-se als diversos moviments de protesta que apunten a donar altres formes a la societat i que exposen tant les asimetries de la desigualtat com la discriminació i les lluites pel reconeixement (Vobruba, 2013, p. 160). Ara bé, la lògica d'una innovació social que se situï en aquest horitzó tindria, almenys, les següents inflexions:

### **1r Desplegar una innovació des de la falla**

Autoobservar trajectòries de falles sistèmiques suposa un mirall, una innovació concebuda en el plexe d'un pensament negatiu que sigui capaç de mirar els punts cecs. En aquest arc que conté les propostes de Heidegger, Habermas i Luhmann, entre d'altres, hi ha una forma d'indagació negativa com una potència que corroeix les maneres de veure i de pensar (Matus, Kaulino, Urquiza, Cortez-Monroy, Mariñez, 2018, p. 3). D'aquesta manera, no es verifica, sinó que es refuta; s'observa a partir de la deficiència, de l'absència, de la bretxa. L'interessant és que aquesta connotació permet entendre que siguin els mateixos sistemes, per la manera d'accionar els patrons reiterats d'operació, els que generin una *off-scale crisi* (Mascareño i Cordero, 2019). Amb aquesta eina lògica és possible, com sostindrà Jameson, "tenir un procediment que canviï la velocitat, que llanci lluny les dicotomies i converteixi el problema mateix en la solució" (Jameson, 2016, p. 34). A continuació, presentem una mostra sintètica d'aquesta lògica en tres grans pensadors del segle XX:



**Taula 1.** Epistemologies de la falla: producció de coneixements des de la negativitat

<b>Autors/ Característiques de la falla</b>	<b>Concepte</b>	<b>Diagnòstic</b>	<b>Eines</b>	<b>Proposta</b>
Heidegger	Una falla com a facticitat que s'autoobserva.	La vida fàctica està distorsionada i així oblida la falla.	Un Dasein de sistema obert per veure l'entorn.	Una hermenèutica de la facticitat.
Habermas	Una falla d'enunciació en els sistemes comunicatius.	El dèficit mostra una colonització del món-de-la-vida.	Una dialèctica reconstructiva per trencar la naturalització.	Una pragmàtica que enuncii la falla.
Luhmann	Una falla d'observació que opera per selecció contingent.	L'observació s'assumeix des d'una suposada exterioritat del món.	Una observació de segon ordre de la relació sistema/entorn.	Mecanismes de coordinació funcional.

Font: Matus et al. (2018).

Per tant, parlar d'una innovació des de la falla no suposa adherir-se necessàriament a un enfocament determinat, sinó obrir-se a les possibilitats múltiples per autoobservar dèficits sistèmics. El que trenca el punt cec són prismes que aposten per la innovació. Ara bé, això s'expressa en una dificultat de les polítiques i programes socials per poder observar la complexitat de fenòmens i problemes. Aquesta restricció deriva de diverses fonts:

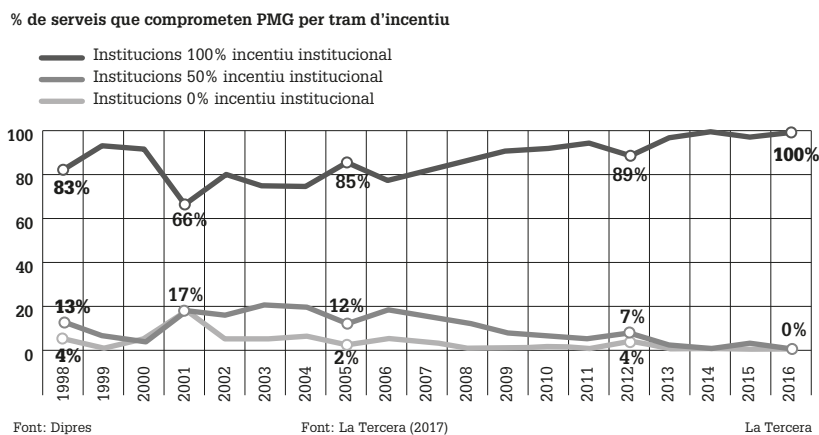
a) Les institucions busquen desenvolupar les seves funcions i rendiments des de les estructures pròpies que ja posseeixen. Per tant, el desajustament pot expressar-se des de plantes, equips, formes d'acció, procediments rígids, nivells i temps de resolució cronificats –per excés, asimetria o buits de disseny i implementació– que van generant una esquerda entre l'acompliment dels objectius i la manera de dur-ho a terme (Mascareño, 2017, p. 13-17). Després, amb la falta de mecanismes d'autoobservació, la deficiència estructural d'organitzacions i programes cristal·litza com un punt cec. D'aquí ve que no s'assumeixi com a possibilitat que les polítiques i programes siguin part del problema i no necessàriament de la solució. Per aquesta raó, la falla és el *drive* fonamental per a l'autoorganització de cada sistema de manera autoreferencial (Mascareño, 2017, p. 21). Així es desplega una línia molt important que s'ha de considerar sobre la flexibilitat i nous patrons de selecció de criteris i formes de regulació organitzacional.

b) En les polítiques socials i els seus programes encara prevalen els enfocaments tradicionals de gestió de l'acompliment, fins i tot quan la naturalesa dels problemes que s'han de resoldre ha canviat. Una de les seves expressions es troba en l'àmbit dels criteris de mesurament de recursos, processos, productes i resultats (Bonney, Armijo, 2005). Això genera una manera de moure's, de pensar-se i d'operar de la gestió de polítiques



i programes. Com demostra una recerca de Fuenzalida per a Xile (Fuenzalida, 2019), l'assignació d'incentius per millorar la gestió (PMG) ha portat efectes perversos. S'ha donat una tendència al *gaming*, una formulació d'indicadors formalista, una captura del sistema de control des del nivell central i una evidència d'efecte *crowding-out*, on la motivació intrínseca se substitueix per l'extrínseca. Els resultats de tot això és que els programes associats als incentius monetaris del PMG en un mesurament de 15 anys tenen una tendència d'acompliment del 100% i aquells que no estan associats a incentius, una tendència d'acompliment del 0%.

**Figura 1.** Evolució del compliment de serveis PMG (1998-2016)



Font: Fuenzalida (2019).

Per aquest motiu, Fuenzalida desenvolupa un abordatge diferent, basant-se en un enfocament de sistemes per observar *wicked problems* (Fuenzalida, 2019; Behn, 2003), amb una resposta des de l'àmbit públic a aquesta bretxa (OECD, 2019) on es posa en relleu que els problemes no s'entenen de forma aïllada, que les solucions són d'interstici i requereixen enfrontar el *gap* de la complexitat.

## 2n Assumir el valor del que és imperfecte obert a una participació ciutadana en la innovació

Rita Levi sosté que “probablement són els científics els més conscients del valor de la imperfecció, perquè què és la innovació sinó pensar contínuament explicacions imperfectes?” (Levi-Montalcini, 1999, p. 23). Aquest elogi de la imperfecció ha estat clau per a un gir en el desenvolupament de la innovació social. És possible trobar una afinitat dels seus plantejaments amb la noció renovada de hacker cívica d'Audrey Tang. Ministra digital de Taiwan a càrrec de la innovació social, coneguda per revitalitzar comunitats globals de codi obert com Perl i Haskell, va participar

en el comitè de dades obertes del Consell Nacional de Desenvolupament i en el comitè curricular K-12, i va liderar el primer projecte de reglamentació electrònica del país. Abans d'unir-se al gabinet, va ser consultora d'Apple en lingüística computacional, d'Oxford University Press en lexicografia col·lectiva i de Socialtext en disseny d'interacció social.

En una entrevista feta per Digital Future Society l'abril de 2020, sosté el següent: "No estem explotant llacunes en la democràcia per a benefici personal. Més aviat, es tracta de construir noves eines en una democràcia que reflecteixin millor la voluntat col·lectiva i el consens aproximadament de tota la ciutadania i tota la societat. Això és el que significa hacker cívica". Després, la innovació social concebuda així és una "innovació oberta a la participació de la societat i, al mateix temps, bona per a la societat, en matèries d'acció climàtica participativa i tecnologia cívica per a la democràcia". Hi ha tres aspectes interessants, que són: en primer lloc, un capgirament pel qual els governs han de confiar en els ciutadans, sense exigir-los que ells confiïn primer; en segon lloc, demanar a les persones que vinguin a la tecnologia en comptes de portar tecnologia a les persones (la innovació disruptiva d'aquests canvis pels quals Tang aposta és que les persones en xarxes d'intel·ligència col·lectiva no sols siguin bones per detectar problemes sinó per buscar solucions a través de la democratització dels materials); finalment, una enorme afinitat del valor de tot el que és imperfecte en la seva recomanació per a sistemes joves d'innovació: "Diria, citant a Leonard Cohen: «Hi ha una esquerra en tot, i és així com entra la llum». Bàsicament, ser imperfecte. Això significa que la moneda de la col·laboració són els errors, les esquerdes en tot. Si t'atreveixes a cometre errors, si publiques els teus pensaments immadurs i t'està bé que les persones et corregeixin, llavors pots fer, en poc temps, que la xarxa d'innovació funcioni amb la teva contribució. Si desitges passar anys perfeccionant la teva contribució, no sols corres el risc de quedar desactualitzat quan estiguis a punt, sinó que també evites que altres persones participin en el teu treball creatiu. El treball creatiu, com més aviat pugui iniciar una xarxa d'esborranys, millor. Com més perfeccionista siguis, menys et podrà aportar la comunitat innovadora" (Tang, 2020).

### **3r Assumir un enfocament transdisciplinari per al tractament de fenòmens complexos**

Un enfocament transdisciplinari significa obrir espais de discussió sobre estratègies per plantar cara als principals desafiaments als quals s'enfronten les institucions en un món que demana el replantejament d'una recerca i pedagogia, i alhora permet la resolució de problemes complexos que superen el domini monodisciplinari i que requereixen integració del coneixement (Gosselin, Cooper, Lawton, Bonnstetter i Bonnstetter, 2016; McNair, Davitt, Batten, 2015).

Aquest camí l'han seguit diverses universitats, així com centres i programes de recerca, formació i innovació com el Centre de Recher-

he sur les Innovations Sociales (CRISES),<sup>2</sup> el Centre for Social Innovation Toronto Canadà,<sup>3</sup> el Centre for Social Innovation SAUDER Vancouver,<sup>4</sup> el Centre for Social Innovation ZSI Austria,<sup>5</sup> l'Observatory of Public Sector Innovation (Cook i Tõnurist, 2016), la Social Innovation Research in the European Union.<sup>6</sup>

En tots existeix una lògica transversal d'innovació que aconsegueix articular una recerca d'alta integració, amb processos formatius d'ampli accés, enfortir un sistema de gran incidència pública, fer intervencions superadores dels codis existents en les polítiques actuals. Un mitjà usat per a aquest assoliment és l'acoblament de plataformes tecnològiques que el facin possible. Certament, això no sols ha transformat aquests centres, sinó que ha transformat el context de les seves ciutats. A Toronto, per exemple creant centres oberts amb tecnologia 5G, biblioteques amb sistema d'impressores 3D disponibles i gratuïtes per a la població. Es tracta de plans amb grans inversions públiques i privades que els mantenen en alts circuits de producció de coneixements.

Ara bé, el més rellevant és assumir un tipus de raonament des d'aquesta perspectiva que està obert per a centres i universitats més enllà dels recursos disponibles. Un exemple interessant d'això és el de la Universitat de Xile, que des del 2014 ha dedicat esforços de llarg termini per impulsar el treball transdisciplinari, contribuint en la comprensió i solució de problemes multinivell, amb un creixent diàleg entre l'acadèmia, l'Estat, els privats i la comunitat. "Enfortir la recerca transdisciplinària de la Universitat de Xile, que contribueixi al desenvolupament sostenible del país, mitjançant el suport a la generació de xarxes, creació de centres o nuclis de recerca d'alt nivell, destinats a aprofundir en matèries com salut, aigua, energia i canvi climàtic, sismologia i emergències, infància i adolescència, i equitat de gènere i integració" (Urquiza et al., 2019).

En conseqüència, intentar pensar la transdisciplinarietat només des del punt de vista dels recursos és un fals problema. La pregunta és una altra, interrogar si existeix voluntat d'acoblar-se a aquesta lògica (Comissió Europea, 2013). Perquè llavors és possible generar altres polítiques internes, pensar en altres estructures menys fragmentades, en articulacions de recerca, docència i vinculació amb els mitjans que es fan servir fins ara, cadascuna des de la seva pròpia estructuració i distribució de recursos. Si es resumís l'enfocament que impulsa aquests centres i universitats, seria el següent:

---

2 <http://centres.insead.edu/socialinnovation/who-we-are/index.cfm>

3 <http://socialinnovation.ca>

4 <http://www.sauder.ubc.ca/>

5 <https://www.zsi.at/en/home>

6 [http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf)

**Figura 2.** Enfocament transdisciplinari en àmbits acadèmics



Font: Elaboració pròpia.

Aquest enfocament transdisciplinari implica una recerca d'alta integració que sàpiga observar fenòmens complexos i gestí una forma de producció de coneixements centrada a comprendre'ls i proposar des d'aquesta funció altres patrons d'abordatge i altres resultats. Suposa una intervenció que, comptant amb el que s'ha descobert fins ara, s'atreveixi a mirar de cara les falles sistèmiques i generi innovacions efectives. Aquests resultats contenen un enorme potencial d'incidència pública, no sols cap als Governos, sinó entenen com els mateixos afectats són una força en una governança policèntrica. Vist així, hi ha una gran agenda per a la formació en marxa. Es requereix des d'aquestes dimensions fer una innovació profunda en universitats, centres de recerca, organismes públics i privats de producció de coneixement, d'intervenció, de disseny, monitoratge i avaluació de polítiques públiques. Si això és transversal a diferents sabers, és particularment interessant per treballar l'àmbit social avui, en aquests contextos de crisi.

#### **4t Apostar per una innovació amb memòria en un esperit que es renova**

Una condició especialment rellevant per a aquesta via d'innovació és entendre la relació entre el passat i el present. En paraules d'Alonso: "innovar no significa necessàriament crear un producte nou, millorar la seva producció i col·locar-lo correctament al mercat. A vegades rescatar procediments antics i adaptar-los a contextos nous és suficient per ser considerat com a tal" (Alonso Puellas i Alonso González, 2017). A això s'hi suma una concepció d'innovació oculta, que permet entendre també for-

mes discriminatòries: “Com a molt, només ara, després de més de 40 anys d'estudis sobre innovació, sembla que s'obre un buit. Podríem dir que, en realitat, la innovació en treball social s'ha defugit gairebé del tot perquè no han existit eines capaces de fer-ho visible. De fet, hi ha moltes altres disciplines que han vist oculta o ignorada la seva capacitat innovadora” (Alonso Puelles i Alonso González, 2017).

Ara bé, perquè el treball social participi avui d'una transformació de la societat, ha de recordar els seus propis morts i els seus oblitats (Matus, 2018) i sortir amb ells, en la seva memòria, a enfrontar els complexos sistemes de pobresa i les asimetries discriminants de la desigualtat (Matus et al., 2017). Amb aquest esperit renovat és possible entendre el sentit de destruir les simplificacions i dualismes tradicionals en la recerca, la intervenció i la formació de treballadors i treballadores socials:

- a. La separació teoria/praxis, on encara existeix una desconfiança transversal que redueix la producció de coneixements i la recerca a la teoria i la intervenció a la pràctica. Malgrat qüestionar aquesta relació, és possible observar en la formació disciplinària que aquesta divisió es repeteix en assignatures teòriques i pràctiques, les primeres associades als llibres, les segones al treball de camp i sobre el terreny. Una associada al pensament, una altra a l'acció. La conservació d'aquest patró naturalitzat contribueix al manteniment d'un altre anacronisme: la sistematització de la pràctica com a manera de produir coneixements. Tot això passa d'esquena als avenços epistèmics del pensament negatiu, que com deia Popper el 1937 és possible revelar el camí sense sortida de l'empirisme com a via de coneixement. Per tant, refutar, desconstruir, desnaturalitzar, distingir, diferenciar; són verbs crucials en assumir els avenços tant de la filosofia com dels mecanismes de recerca que hi estan associats. Això és clau per a un canvi de lògica en la formació d'investigadors i investigadores i d'innovació en la intervenció i la producció de coneixements.
- b. Una segona provocació reiterada sobre la disciplina: els límits del subjecte com a principi explicatiu del treball social (Matus, 2017, 2018). Associat a un posicionament epistèmic negatiu en la pluralitat d'enfocaments des de la filosofia analítica a l'hermèutica, la teoria crítica, el postestructuralisme, el funcionalisme contextual de sistemes, es desenvolupa un gir de la filosofia de la consciència a la filosofia del llenguatge. Considerar aquest desplaçament és fonamental per entendre que el treball social es comprèn en l'arc del llenguatge, no sols quant a la força de la paraula, sinó en sostenir que la seva efectivitat és lingüística. En conseqüència, el treball social no està més en el plexe de la interacció sinó en el de la comunicació. I no entre subjectes, sinó a l'interior de la potència discursiva enfront de sistemes socials, psíquics i sistemes vius. Aquest corpus contundent no sols impel·leix a canviar l'espai, el lloc i la narrativa sobre el cas, el grup i la comunitat com a vectors de la intervenció, sinó a preguntar-se

pels relats, dades i imatges que proveïm –especialment en aquest temps de crisi sobre crisi– sobre el funcionament dels sistemes socials i les seves formes de regulació, d'acció, de la qualitat de les seves ofertes. Fent una provocació directa: si, com es va mostrar abans en l'ús de la teoria de la vulnerabilitat, les polítiques públiques desplacen les càrregues als subjectes i nosaltres també hi posem el focus, qui narra les càrregues sistèmiques? Aquests artefactes, aquestes constel·lacions, aquestes al·legories que entrapen les condicions, els requisits, les formes que adquireixen els programes socials. Aquesta pregunta és indefugible per a una innovació social crítica (Matus i Mariñez, 2017)

- c. El gir i les lluites per la crítica: en el treball social contemporani no és possible sostenir exterioritat en relació amb els sistemes, ni amb una posició excèntrica i neutral. El que es dona en els enfocaments contemporanis en la disciplina són disputes a l'interior de la crítica i una crítica dels formats habituals de la crítica. Perspectives que aposten per l'evidència com a substrat de base per a la crítica, o pel concepte de *advocacy*, o la relació d'enfocaments antiopressius, o la desconstrucció de dispositius, o les observacions de segon ordre com a forma de crítica a la crítica, per la pluralitat del marxisme i els seus conceptes de reificació, proveïts des de la teoria de l'alienació i la teoria del reconeixement, per una hermenèutica lingüística de la reinterpretació de la crítica. Això, alhora, posa límits observables a la metafísica i l'eclecticisme, que revelen la seva afinitat funcional (Matus, 2018). Aquest plexe ric en possibilitats plurals hauria de formar part substantiva de la formació tant de pregrau com de postgrau i sustentar l'actual producció de coneixements. Assumir aquest repertori involucra agendes i posicionaments diferenciats a escala d'un centre de formació, els seus acadèmics, els organismes i programes que intervenen, els estudiants, els professionals. Mentre que en una formació es precisa el coneixement ampli, individualment es requereix selecció i un posicionament clar en algun d'aquests enfocaments. Ells configuren una manera de veure la societat, el sentit de treballar l'àmbit social, els seus criteris trien opcions entre propostes, les seves teories, les seves lògiques, la seva forma de construcció de dades. Vist així, el treball social és un plexe que no permet pensar en LA crítica, sinó en UNA crítica. No en EL treball social, sinó en UNA MENA DE treball social, no EL projecte ètic polític, no EL subjecte. El treball social en la contemporaneïtat conté una enorme força antipredicativa i oberta. Capaç d'observar els anacronismes i les falles en el seu propi recorregut per innovar reflexivament i crítica sobre ells.
- d. Ampliació de repertoris: el que es postula és que estem davant d'un treball social desconegut, que demana sortir a les aventures del seu reconeixement. Com pot ser això en aquest segle de comunicació tecnològica? Entre altres, per tres raons: un mono-

lingüisme apreciat i contumaç, present en diversos continents i hegemonies; en segon lloc, una reiteració de visions detingudes sobre treball social, on els currículums formatius, les maneres d'intervenir i investigar, segueixen associades a vells esquemes de pensar-les (en això hi ha una certa metafísica simplificadora en què el treball social s'acota al que es coneix en aquest entorn); en tercer lloc, una confusió de mapes, on la geografia física sobre-determina i fa opacs enfocaments cosmopolites i universalistes. No sols es tradueix en tensions de punts cardinals –el nord vs. el sud, l'oest vs. l'est–, sinó que la forma de debat de les grans trobades disciplinàries encara segueix les cartografies continentals i no les afinitats i discussions entre enfocaments. Tot això fa que es prioritzï una visió reduïda de la potencialitat de produccions, autors i pensaments de l'extens repertori que aquí, moltes vegades, queda ocult i esperant els que s'aventurin a recórrer-los. Faci la prova, qui són, els reconeix?: Croft (no pas Lara Croft sinó Susy Croft), Webb (no es tracta de la pàgina web sinó d'Stephen Webb), Morley, Fenton, Gardner, Powell, Tobis, Entrona, Ioakimidis, i parlem de l'índex *The Routledge Handbook of Critical Social Work* (Webb, 2019); Akimoto, Alonso, Moffet, Fink, Parada, Midgley Els coneix, els sap diferenciar, sap apreciar-los, comparar-los? Segona ronda: Netto, Rozas, Iamamoto, Travi, Guerra, Lera, Bering, Montaña, Muñoz, Perez, Vidal, Urquieta, Viveros, Gonzalez Saibene, Rubilar, Cortés, Matus (Gray i Web 2013; Healy, 2008; Hick, Fook i Pozzuto, 2005; Matus, 2018, 2019). Els coneix, sap diferenciar-los, apreciar-los, comparar-los?

Assistim a una riquesa paradoxal: hi ha més de 3.000 textos, més de 2.000 tesis de postgrau, més de 1.000 recerques, més de 200 revistes disciplinàries, però l'estat de reconeixement és baix. Cadascun amb el seu propi mar o la seva pròpia serralada. Per estar a l'altura de les crisis que vivim, per respondre amb innovacions substantives, es requereix una poderosa obertura cosmopolita i interseccional. Treballar aquesta pluralitat que treu el cap des de mirades transdisciplinàries. Entendre els enfocaments des de la seva dignitat –no reproduir les seves caricatures–, entrellucar els seus biaixos, els seus matisos, les seves picades d'ullet, el seu acoblament. Emergeix així una agenda específica per traçar aquest coneixement en l'àmbit de les seves dissonàncies i compartir les seves eleccions en plataformes Open Access en universitats, centres, organismes i programes, nuclis de recerca. On s'exposi amb senzillesa i claredat les premisses, les bases metodològiques de dades, les principals troballes, els resultats i els seus límits de contra argumentació.

Aquest exercici de memòria donaria com a resultat un esperit renovat, una noció d'innovació social crítica a l'altura de la complexitat del món, a l'altura dels morts i la seva memòria (persones, animals, boscos, oceans), a l'altura del coneixement disponible, a l'altura de la passió per treballar l'àmbit social. Per això, no es tracta de renegar del concepte d'innovació,



sinó d'innovar-lo. I si aquest treball social no existeix del tot, millor, llavors cal inventar-lo, traçar-lo, fer-lo créixer. En totes les latituds, de pol a pol. Mostrar que és possible apreciar-ho, des de la Patagònia fins a Islàndia, de serralades a mars africans, asiàtics, llatins, europeus. Un univers per treballar l'àmbit social, coneixent els qui el desenvolupen i produeixen.

Ara bé, aquesta lògica ja existeix en una multiplicitat de recerques i intervencions. A tall d'exemple s'exposen en la segona part dues innovacions específiques per treballar l'àmbit social: una que busca millorar l'atenció de la infància observant les falles sistèmiques i potenciant un enfocament de drets; una altra que presenta els nuclis d'R + D com una transformació pedagògica que articula curricularment la formació teòrico-pràctica, canviant radicalment el procés de formació en treball social.

## 2. Innovacions per treballar l'àmbit social

### **2.1. Una investigació per observar falles sistèmiques: "Prototip d'alerta primerenca per a sistemes i programes de protecció a la infància, des d'un enfocament de drets" (Projecte Fondef, ID17I10033)**

Davant de la crisi dels sistemes d'infància a Xile –1.063 morts de nens a càrrec de l'Estat–, s'han pres una sèrie de mesures governamentals de reformulació organitzacional i normativa. Aquesta recerca va contribuir en aquests nous dissenys, posicionant-se en una relació entre crisi i innovació. L'evidència sosté que en períodes d'alta modificació i incertesa es generen espais potencials d'avenços substantius. D'aquesta manera, el problema que es mirava d'afrontar va ser la falta de resposta oportuna de serveis i programes nacionals d'infància enfront de: condicions d'atenció deficientes, riscos i danys als nens, descoordinació de serveis, desigual nivell de capacitació dels seus equips de treball. Les falles en les decisions claus d'intervenció, el retard en els ajustaments, l'opacitat de les despeses, la falta d'avaluació de la seva efectivitat, fa difícil un nivell de gestió operativa des d'un enfocament de drets.

La solució que es va proposar fou la construcció d'un prototip d'alerta primerenca per a la gestió programàtica i un índex multidimensional d'efectivitat ancorat en una plataforma de connectivitat intel·ligent per observar avenços i retrocessos en dimensions prioritàries que permetessin prendre decisions millors. Un sistema d'alerta primerenca (SAT) són una sèrie de procediments i instruments amb què es monitora un esdeveniment advers de caràcter previsible. A través d'aquest SAT, es recullen i processen dades i informació, s'ofereixen pronòstics i es fan prediccions temporals sobre l'acció del programa i les seves possibles conseqüències (National Center for Innovation and Development, 2016; UNICEF, 2015, 2017). En l'actualitat, els serveis d'infància i els seus sistemes de registre s'han centrat més en les característiques i condicions dels nens i les seves famílies, que en la qualitat de les ofertes de serveis, la qual cosa respon

al sistema proposat des de les polítiques públiques. Després, la innovació consisteix a crear un SAT de gestió que mesuri la qualitat de l'oferta a través d'un índex multidimensional d'efectivitat. La clau és interpellar sistemes i programes, observant-ne les falles. Els seus resultats estan operatius i poden veure's a SAT Infància.<sup>7</sup>

### **2.1.1. Plantejament del problema**

El problema de recerca és l'existència d'una bretxa en la manera d'abordar els dilemes de protecció a la infància. El que es postula és que les polítiques i programes no han treballat adequadament amb la complexitat del fenomen, ja que el seu focus està dirigit principalment a nens i famílies "vulnerables". Això s'ha constituït en un *wicked problem* per a les polítiques públiques (Cook i Tönurist, 2016). La conseqüència és d'alt cost, perquè el seu punt cec són les mateixes falles sistèmiques, que reproduïxen els patrons d'operació, dificultant el compliment de les seves funcions (Mascareño, 2017). D'aquesta manera, la recerca planteja que les crisis de les polítiques públiques d'infància contenen una relació sistema/ajustament que no es pot obviar (Luhmann, 2007) perquè configura un obstacle paradoxal per a una opció pels drets (Habermas, 1986). L'objectiu programàtic d'interrompre el mal, de ser un factor de protecció i de generar un circuit d'oportunitats, es fa improbable per la visió reduïda de les falles en els criteris de disseny i implementació dels programes (Matus et al., 2018). Això no només ha costat diners sinó que s'ha cobrat vides.

#### **a) Una teoria de la vulnerabilitat contradictòria amb un enfocament de drets**

"Com buscar el reconeixement social sota el signe del menyspreu?" (Honneth, 2009). Enfront de la dinàmica de la desigualtat, les polítiques socials a Xile, especialment des de l'any 2000, han substituït la relació desenvolupament/desigualtat pel binomi desenvolupament/vulnerabilitat. En fer-ho, es desplacen les càrregues incòmodes del procés de desenvolupament i les bretxes irrefutables de la desigualtat cap als subjectes en una nova semàntica: el seu caràcter de vulnerables. En aquest mateix gest, s'enfosqueixen les falles sistèmiques i es fragmenten en múltiples estratègies de transferència subsidiària. Conceptualment, "el concepte de crisi es reemplaça pel concepte de risc" (Mascareño, 2017, p. 15). D'aquesta manera, en les maneres d'anomenar hi ha una lògica en què el focus il·luminat recobra un potencial explicatiu a costa d'un punt cec, que surt del marc. Aquesta mena de ceguesa adquireix especial rellevància quan es tracta d'entendre la complexitat d'una "infància vulnerable que cal protegir". Després, si s'assumeix aquesta lògica en termes de teories explicatives del desenvolupament, és possible il·lustrar parelles de termes relacionats:

7 "Prototipus d'alerta primerenca per a sistemes i programes de protecció a la infància des d'un enfocament de drets" (<http://satinfancia.cl>)

desenvolupament/subdesenvolupament (amb tot el desplegament corresponent), en què el concepte de dialèctica de la modernització (Sunkel, 2007) desarma la il·lusió d'arribar a ser "desenvolupats". Creixement/desigualtat, en què s'imposa la visió que amb tanta nitidesa mostra el Centre d'Estudis Públics, que sosté que intentar disminuir la desigualtat pot tornar-se un *trade off* per al creixement, tal com es detalla en: "els pobres no poden esperar, la desigualtat sí" (Lehmann i Hinzpeter, 2000). Així, queda una mena medieval de dos camins: un ha de triar entre creixement o reducció de la desigualtat. El primer és el camí del bé, el segon el camí del risc, i Xile no pot assumir la precarització del creixement en pro d'una redistribució més equitativa. Això s'anomena populisme. "Amb això es desplacen les càrregues incòmodes de la desigualtat a una noció de vulnerabilitat que permet continuar pensant en la gent com a portadora de problemes, perquè no saben ni tenen instruments per a un maneig adequat del risc. En conseqüència, les polítiques públiques hi ajuden proporcionant solucions precàries" (Matus, 2018).

Això emmascara el fet que la crisi procedeix dels mateixos sistemes que busquen legitimar-se traslladant els costos de les falles als subjectes. "Ignorar la iniquitat darrere del desenvolupament és arriscat. Concentrar-se exclusivament en el creixement econòmic i en la generació d'ingressos com a estratègia de desenvolupament és ineficaç" (Nacions Unides, 2008). La imprudència d'aquesta ceguesa lògica es tradueix en una lluita terrible pels tipus de subjectes i els seus mèrits en relació amb les degradades garanties socials. Sorgeix així la possibilitat d'una reflexió sobre les condicions de desigualtat, arrelada a un procés de desacoblament estructural, on el risc dels individus, especialment en el context d'algunes situacions humiliants i injustes, no prové de les seves pròpies característiques sinó dels xocs i impactes amb els criteris de disseny i implementació de les polítiques públiques. Després, l'exclusió social, més que evidenciar que aquests grups humans queden fora, evidència que són dins, en la seva dimensió més desfavorida, impactats per la baixa qualitat de les solucions públiques. Això resulta crucial d'observar en programes d'infància que es construeixen a l'interior de la matriu de risc social.

Davant aquest panorama, canviar la manera d'implementar polítiques apareix com una resposta precisa en matèria de protecció a la infància. El que distingeix aquest projecte Fondef és la col·locació com a eix d'una observació de les falles que els programes generen en la seva dinàmica d'operació funcional (Matus, 2018), entrant a la caixa negra del procés d'intervenció. Des d'allí és possible elaborar prototips d'innovació d'acord amb un índex multidimensional d'efectivitat. En lloc d'observar només les característiques de la demanda, anar cap al nivell de qualitat de l'oferta, visibilitzant nusos crítics i creant un algorisme de risc d'aquestes falles, calculant el nivell de cost/efectivitat en els programes.

**b) L'aposta per canvis de regulació i una inversió creixent en infància**

Tal com assenyala Mascareño, “les crisis són una implosió de reflexivitat, i com que la funció del dret és protegir la memòria normativa del sistema, el seu rendiment en transicions crítiques és el d'un acompanyament reflexiu que ofereix a la incertesa de la crisi un horitzó per a la ratificació, variació o substitució de la norma” (Mascareño, 2017, p. 13). D'aquí ve que la innovació en un sistema en crisi es relaciona amb poder observar i analitzar les regles del joc i el seu paper en aquesta situació. Ara bé, dins de les diverses alertes que han commocionat Xile els últims temps, s'han donat situacions associades directament a la infància. La crisi del Servei Nacional de Menors, agreujada per la defunció de nens que es trobaven sota la seva custòdia, va fer detonar l'aparició d'una sèrie d'estudis que descriuen la crisi i posen el focus en la vulneració de drets i el desenvolupament de respostes tardanes. Això passa en un context més ampli de desconfiança generalitzada cap a les institucions especialment encarregades del resguard dels nens i adolescents del país. Aquestes institucions s'observen com a organismes amb respostes lentes a les necessitats d'una societat que es commou davant el nivell de complexitat que aquestes situacions adquireixen, sense trobar respostes en els seus propis repertoris. La solució governamental ha estat legislar aquest 2020 l'emergència de dos nous serveis: un de protecció a la infància, concebut pel Ministeri de Desenvolupament Social i Família, i un altre de rehabilitació juvenil, a càrrec del Ministeri de Justícia. En aquesta proposta existeixen debats sobre la garantia de drets de nens, la falta d'assignació pressupostària específica i els dubtes sobre l'efectivitat d'aquests nous projectes. En quantificar l'extensió i profunditat del que es discuteix, és raonable tornar a posar sobre la taula el que observava l'Informe “Infància Compta 2018” sobre la falta de drets i la desigualtat existent, que sostenia aquesta situació sobre els quatre milions i mig de nens i nenes de Xile:

**Taula 2.** Percentatges crítics de la infància a Xile

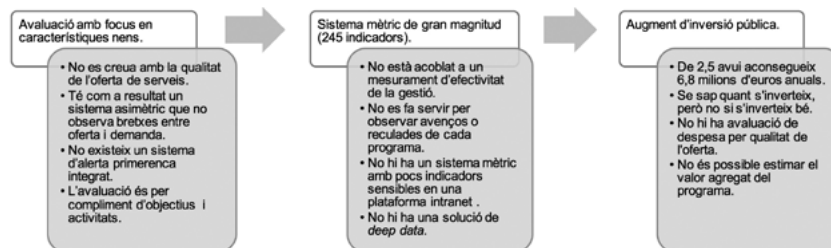
18,2% de la població infantil es troba per sota del llindar de pobresa;
5,8% en situació d'indigència;
34,3% dels nens de la Regió de l'Araucania viu en situació de pobresa;
13,1% de nens viuen en cases amb nivells alts d'amuntegament;
40% dels nens migrants viuen en situació de pobresa multidimensional.

Font: Observatori Niñez y Adolescencia (2018).

Per part seva, l'informe de l'UNICEF sobre Infància, on s'avalua el benestar de nens en països de l'OCDE i de la Unió Europea, situa Xile en l'últim lloc entre les nacions mesurades. Així ho indica l'informe "Construir el futur: els nens i els Objectius de Desenvolupament Sostenible". El document avalua el benestar infantil en 41 països, en relació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), acordats el 2015 pels estats de l'ONU, perquè el desenvolupament sigui equitatiu i sostenible socialment, econòmicament i ambientalment. Aquests països són classificats segons el nivell de benestar infantil, que es construeix amb el seu compliment en els nou objectius ODS i els seus indicadors (fi de la pobresa; fam zero; salut; educació de qualitat; treball decent i creixement econòmic; reducció de desigualtat; ciutats sostenibles; producció i consum responsables; pau, justícia i institucions sòlides).

Noruega, situada en el primer lloc, aconsegueix els millors resultats. Les classificacions més baixes són de països com Romania i Bulgària. Xile, en la posició número 41, ocupa l'últim lloc. Entre els paràmetres que s'han tingut en compte, Xile aconsegueix millors resultats en els objectius de "Fi de la fam" (29) i en "Assegurament de producció i consum sustentable" (26). El seu pitjor resultat és en "Assegurament de salut i benestar" (40). S'arriba a aquesta xifra en considerar multidimensionalment l'impacte d'educació, salut, habitatge, treball i seguretat social. D'aquí que l'UNICEF adverteixi que per a Xile la desigualtat continua sent un dels principals obstacles per al desenvolupament, en l'horitzó del 2030. Planteja que per poder resoldre problemes complexos és fonamental tenir bons sistemes d'informació, desenvolupar esforços integrats, fer servir la innovació per a la generació de nous i diferents enfocaments: "tots aquests elements són totalment apropiats i necessaris per dignificar la vida dels nens del sistema de protecció especial. Són components que permetran a Xile no hipotecar el futur que pertany a les noves generacions" (Informe 28 juny, 2016). Més imperiosa resulta, en aquest temps de crisi i pandèmia, on es torna imperiosa una manera d'evidenciar l'efectivitat de la despesa en els programes públics. El problema de l'opacitat de la despesa dels serveis de protecció a la infància conté tres nusos crítics:

**Figura 3.** Nusos crítics de l'opacitat de la despesa dels serveis de protecció a la infància



Font: Elaboració pròpia.

Per tant, la quantificació de població afectada, els índexs de pobresa i la magnitud del pressupost, confirmen la rellevància d'efectuar una recerca sobre mecanismes de mesurament que contribueixin a observar l'efectivitat de la despesa pública.

### c) Troballes que mostren falles

El nivell d'avenç existent tant en ciències socials com en enginyeria de dades i models econòmics va contribuir amb aspectes substantius en la construcció del prototip. Van resultar especialment importants cinc fonts: l'índex d'efectivitat de la Universitat d'Oxford; la forma de processos dels plans d'intervenció individual de la Universitat de Columbia; l'avaluació dels serveis socials del Govern d'Espanya; la innovació en infància de la Secretaria d'Innovació de Nova York de l'UNICEF, i el model neozelandès d'avaluació d'infància. Aquestes propostes d'innovació de sistemes complexos van significar una gran aportació per a la discussió i la generació del model conceptual d'aquesta recerca. A això s'hi va sumar l'elaboració conceptual del grup d'investigadors del Fondef, on acadèmics de ciències socials, enginyeria, matemàtiques i ciències físiques, economia i dret, basats en la seva expertesa, van debatre possibilitats; també es van analitzar 16 informes sobre l'estat de la infància institucionalitzada a Xile, es van revisar 8 anys de premsa; es va desenvolupar un *standar setting* de jutges, juntament amb els equips de treball locals dels programes socis, on es van anar proposant i ajustant les rúbriques de dimensions i indicadors. Es va comptar amb la participació de diferents experts internacionals; després es van testar les dimensions sobre el terreny amb tots d'equips de diversos programes socials d'infància. Com a resultat, tenim un prototip que innova en focus estratègics:

Figura 4. Prototip d'innovació



Font: Elaboració pròpia.

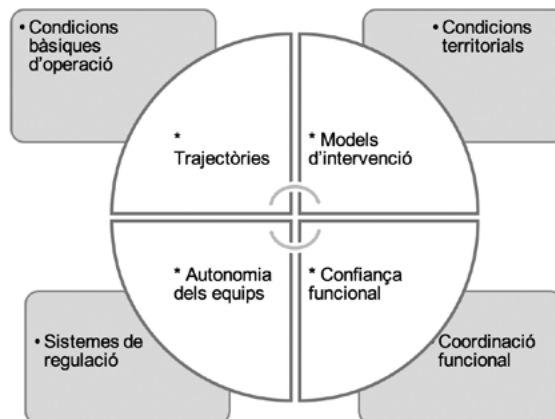
### 2.1.2. Tres solucions d'innovació

#### Solució 1: un programa d'infància mesurat amb un índex multidimensional d'efectivitat

Mentre altres formes avaluatives posen el focus en les característiques dels nens i les seves famílies, aquest SAT s'enfoca en 8 característiques dimensionals dels programes. Es va desenvolupar participativament, comptant amb el treball d'equips dels programes socis i la participació d'experts nacionals i internacionals. Hi va haver diverses etapes de testatge i ajustament en diferents *standar setting* i pilots on l'índex multidimensional d'efectivitat (IME) va ser sotmès a prova en 12 programes d'infància. Es va considerar la seva opinió quant al nivell de comprensió i accessibilitat de les preguntes, viabilitat de les respostes, estructura i organització dels ítems, així com la seva percepció sobre la plataforma electrònica que opera en l'IME.

Avui, la capacitat de solucions d'incertesa i entropia es dirigeix a les possibilitats de reducció d'informació, més que a l'increment de dades. D'aquí que tot el procés es va dirigir a trobar les dimensions de *deep data*. És a dir, aquelles característiques dels programes que els equips consideren primordial però que fins ara ningú els pregunta. Per a la construcció d'un índex multidimensional d'efectivitat, es va partir desenvolupant les formes i els estàndards de mesurament, en què es van construir vuit dimensions:

**Figura 5.** Dimensions per a la construcció de l'índex multidimensional d'efectivitat



Font: Elaboració pròpia en base al projecte Fondef.

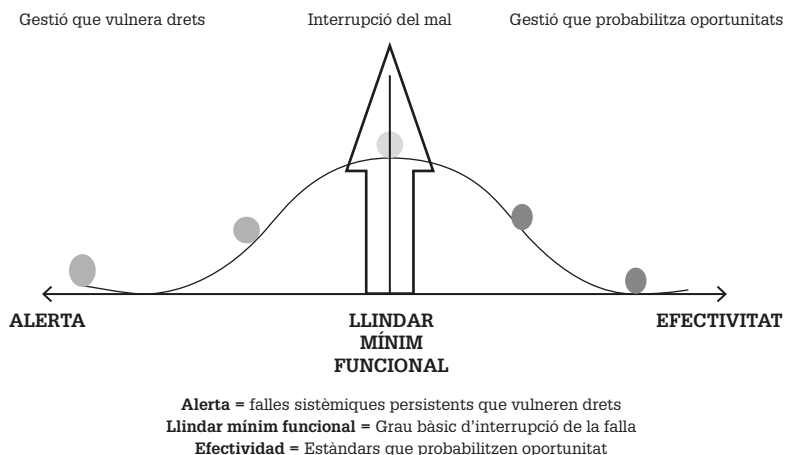


Aquestes dimensions tenen un focus específic: observar avenços i reculades, senyals d'alerta i efectivitat. Cadascuna té un mateix valor (0-1). Aplicant el mètode de components principals, l'índex és la mitjana de les interaccions successives de les 8 dimensions. En conseqüència, els resultats depenen de la combinació, sense assignació de pes específic. Així, l'índex permet tres nivells d'observació i resultat: a escala general, un mesurament entre 0-1 del programa; pel que fa a dimensions, per conèixer el nivell d'alerta, el llindar mínim funcional i el nivell d'efectivitat per cada dimensió; i, finalment, quant a subdimensions, que busca conèixer, dins d'una dimensió, quina és la variables –o les variables– que configuren una situació d'alerta i que permeten avançar en efectivitat. Van ser testats amb mecanismes de *standar setting*, proves pilot i testatges amb els 12 programes associats al projecte.

La construcció tipològica es va fundar considerant referències actualitzades dels centres internacionals de mètriques complexes. D'aquí que, basant-nos en l'International Civil Service Effectiveness Index, de la Universitat d'Oxford, es va proposar construir un índex multidimensional d'efectivitat (Matus i Mariñez, 2021).

A Xile, el gir d'un mesurament unicausal de la pobresa a un mesurament multidimensional va significar un avenç substantiu per ajustar els indicadors i millorar la intervenció de programes socials. Un índex multidimensional d'efectivitat és un mecanisme de descripció més consistent d'evidències de gestió programàtica. Comptar amb un mecanisme d'autoobservació sistemàtic permet avaluar el nivell d'acompliment dels nous models proposats per l'Estat de Xile com a formes efectives de protecció de la infància. Comptar amb evidències mètriques resulta indispensable tant per al monitoratge del procés com per a l'avaluació de resultats. Es van fer servir indicadors sintètics construïts com a funció de dues o més subdimensions, ja que van ser útils per establir prioritats i un punt de referència per monitorar l'acompliment d'una política (Lutzker i Casillas, 2016). Aquest tipus d'indicadors es va considerar rellevant, perquè apuntem a un concepte multidimensional. En la seva construcció es va establir una definició clara de l'atribut que es desitjava mesurar, en aquest cas l'efectivitat (Senthil i Praveen, 2018). Per a això, es va construir un indicador compost entre alerta i efectivitat, generant una tipologia que es va anomenar TAE.

**Figura 6.** Construcció de tipologies d'alerta i efectivitat (TAE)



Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta manera, i a diferència d'un enfocament de marc lògic, on es dona una relació dicotòmica entre feblesa i fortalesa, una tipologia TAE és un flux que es desplaça des de senyals negatius d'alerta, travessa un llindar funcional mínim i es transforma en efectivitat. D'aquesta manera, l'alerta no és una altra cosa que un senyal d'efectivitat negativa.

Operacionalització mètrica i rúbrica de les dimensions de l'IME: cada dimensió va ser operacionalitzada en puntuacions en les seves tres subdimensions, a la manera com ho fa el sistema espanyol d'operació de serveis socials. D'aquesta manera, darrere de cada dimensió hi ha una tríada combinatòria de subdimensions; per exemple, en el diagrama exposat, la combinació en un model d'intervenció efectiu, dels enfocaments, els instruments i els moments de la intervenció. El fet d'haver treballat amb múltiples equips especialitzats en programes d'infància ens dona la seguretat que aquestes combinacions fan sentit en la gestió del nou model de protecció a la infància. La seva anàlisi qualitativa va ser altament consistent tant en els resultats d'enquestes com de *focus group*.

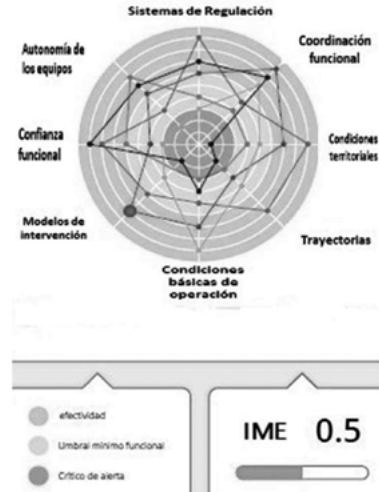
Característiques de l'índex multidimensional d'efectivitat: cada dimensió té, en aquest prototip, una mateixa valoració (0-1). L'índex és el resultat de la combinació, obtinguda mitjançant l'ús del mètode de components principals, de les 8 dimensions.

**Figura 7.** Característiques de l'índex multidimensional d'efectivitat

Innovación 1 : ¿Qué es un programa de infancia efectivo y cómo se mide?

**Un programa medido con un Índice Multidimensional de Efectividad**

- ¿Qué funciona y cómo se funciona?
- Muestra oportunamente señales de alerta y de efectividad.
- Evidencia cambios en el tiempo: avances y retrocesos.
- Diseña y ajusta planes de mejora.
- Busca una rendición VA del costo/efectividad.
- Entrega imágenes sintéticas del proceso.
- Es una solución minimalista construida con los diversos equipos de los programas.



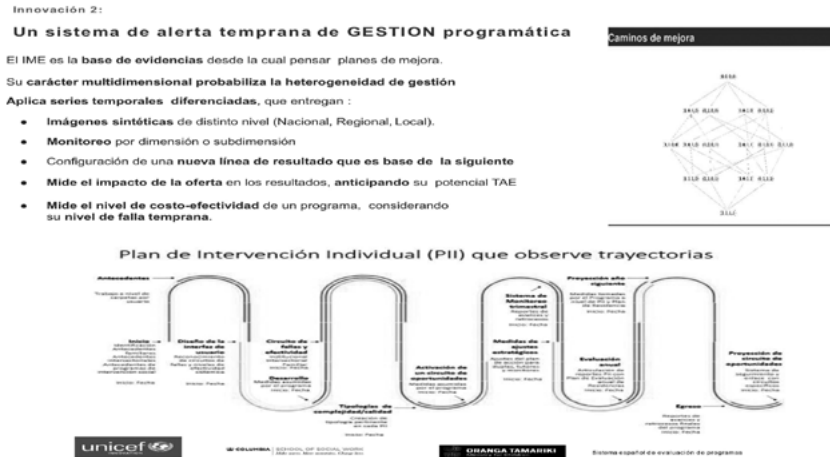
Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

**Solució 2: un sistema d'alerta primerenca de gestió programàtica**

L'important d'obtenir un mesurament primerenc d'un índex multidimensional d'efectivitat és que opera com a línia de base per a una planificació i monitoratge de les intervencions. A més, exposa de bona manera les possibilitats heterogènies d'intervenció. És a dir, com que existeixen 8 dimensions és possible mostrar quins són els focus específics que el programa prioritzarà. En termes estadístics i les seves combinacions, s'obren 1.256 possibilitats.

D'aquesta manera, un índex multidimensional expandeix el repertori per a la intervenció social i funciona com a base d'evidències per a la generació de plans de millora. També permet observar, mitjançant les seves sèries temporals, reculades i precisar oportunament les alertes. Tot això contribueix a una millor relació de cost/efectivitat, on es reemplaci el compliment d'activitats i objectius per un mesurament de l'impacte de la qualitat de l'oferta.

**Figura 8.** Sistema d'alerta primerenca de gestió programàtica



Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

Tal vegada, una dels millors avantatges d'aquesta innovació és la possibilitat de redissenyar i ajustar instruments d'intervenció. Un exemple d'això és obtenir un pla d'intervenció individual que mostri trajectòries a partir d'arguments desenvolupats tant per la Secretaria d'Innovació de l'Unicef a Nova York, com pel Centre d'Implementació de la Universitat de Columbia i el programa Oranga Tamariki; es construeix un pla d'intervenció amb una tipologia de complexitat d'entrada que contingui tant la trajectòria del nen, com la trajectòria sistèmica de falles i efectivitat dels anteriors programes. Així s'aconsegueix una innovació social substantiva: observar un fluxograma d'atencions i no només les accions de l'actual programa. D'aquesta manera, conèixer el nivell de mal, aconseguir que s'interrompi i potenciar un circuit d'oportunitats que també traspassi la despesa programàtica, col·loca una altra dimensió per a la intervenció psicosocial dels equips. Posa l'accent en el desenvolupament d'interessos dels nens i en un pla de formació que els habiliti en aquests camps. Així també afebleix la tendència a pensar que el que requereixen és bàsic: anar a un col·legi, tenir un lloc on alimentar-se i dormir. Treure les intervencions del clàssic pa-sostre-abric; és substantiu per fer fracassar els pitjors futurs: el 48% d'ells seran infractors de la llei, menys del 2% continuarà estudiant, menys del 10% tindrà una feina estable. Fer fracassar aquesta mena de destí tràgic passa per entendre que les intervencions estan per crear i desenvolupar oportunitats efectives, per obrir circuits de la millor qualitat, ja que els nens sota la tutela de l'Estat ja provenen d'una falla endèmica de protecció social.

### Solució 3: una plataforma interactiva per monitorar falles i efectivitat programàtica

Una eina fonamental per a aquesta innovació és trencar amb els informes de paper i assumir una plataforma que permeti tenir a l'abast antecedents, dades i situacions actualitzades i disponibles comunicativament. Per tant, és clau desenvolupar una plataforma tecnològica interactiva (àgil, pertinent i fàcil de fer servir) que sostingui el prototip d'alerta primerenca. Té una funcionalitat simple, amb pocs indicadors, fent emergir una solució de *deep-data* dirigida a millorar l'efectivitat. El gran repte d'aquesta plataforma és canviar una lògica anacrònica de l'arxiu per capgirar i rutinitzar accions de monitoratge i avaluació en un sistema digital. En els programes públics d'infància la plataforma d'informació del Sistema Nacional de Menors (SENAINFO) s'ha desenvolupat com una gran *matrix* que els equips locals alimenten, però en la qual no poden mesurar la seva pròpia efectivitat.

Figura 9. Imatge de la plataforma interactiva



Font: SAT Infancia <http://satinfancia.cl/>.

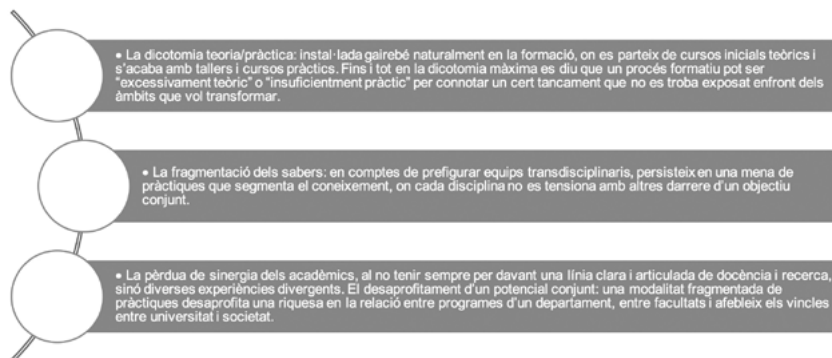
D'aquí que un SAT de gestió troba sentit en una plataforma digital especialment dissenyada per a això. Treballar per a la seva apropiació ha significat un gran esforç dels equips locals sobre el terreny per mostrar i formar-los en les seves possibilitats i usos. El projecte compta fins ara amb tres bons assoliments: millorar en línia els plans d'intervenció individual; fer proves de l'índex multidimensional d'efectivitat per conèixer l'estat del programa i començar un sistema de report que permeti una comunicació fluida amb les instàncies superiors. Ara bé, hi ha desafiaments importants en aquesta matèria per a: a) rutinitzar l'ús de la plataforma; b) consolidar la pujada d'evidències i mitjans de verificació; c) desenvolupar en línia eines

de suport d'audiències jurídiques o informes socials o clínics; d) construir una bitàcola de monitoratge integrat intersectorial entre l'escola, el consultori, el jutjat i el programa per tenir un monitoratge actualitzat dels avenços del nen; e) col·locar en aquesta plataforma els nens com a protagonistes. A Xile, això és una tasca pendent però els resultats d'aquesta recerca fan que la seva execució sigui probable.

## 2.2. Una innovació en la formació: els nuclis de R + D

La premisa central d'aquesta iniciativa del Departament de Treball Social de la Universitat de Xile va ser plantejar la dificultat d'afrontar un context de complexitat creixent, persistint en certs models formatius que impedeixen actuar amb més impacte públic i real sinergia amb el coneixement produït. Així, la proposta de nuclis pretenia superar els següents *impasses* en la formació universitària de pregrau i postgrau.

**Figura 10.** Aspectes a superar en la formació universitària de treball social



Font: Elaboració pròpia.

Aquestes formes tradicionals d'exercici i terme es tradueixen en repertoris clàssics de la formació, que a la llum dels requeriments contextuals existents avui es tornen obsolets. La proposta de nuclis d'R + D es va fundar en una convicció substantiva: investigar per ensenyar, investigar per intervenir. És justament en el pregrau on, lluny de distanciar la docència de la recerca, la formació requereix un cos acadèmic que es trobi clarament inserit en les principals controvèrsies, debats i avenços de la seva matèria específica. És a dir, un bon docent és aquell que ensenya el que sap. I com que aquest saber és mòbil, efímer, conté refutacions i crítiques, una de les formes privilegiades per estar vigent és investigar en aquest àmbit. Aconseguir transmetre no sols un contingut sinó la passió per un cert ofici, requereix que el professor estigui per dins d'aquest saber, investigant, intervenint, proposant; dins d'aquest flux canviant que es tradueix en l'estat de l'art de la seva àrea. Revisar aquest estat d'infor-

mació que creix consistentment, saber interpretar-lo, assumir postures, impulsar innovacions. Tot això constitueix una aportació clau de la recerca a la docència i al desenvolupament d'intervencions específiques. D'aquí que aquesta innovació generés grups formats per acadèmics i estudiants de pregrau, de màster i de doctorat, més equips professionals i tècnics d'organismes públics i privats, més dirigents comunitaris i persones implicades directament en el fenomen a treballar; els quals, en virtut d'un objectiu comú d'R + D, desenvolupen un programa de 2 o 3 anys en què es duen a terme projectes específics de recerca i intervenció que continguin un objectiu d'innovació en l'esfera pública. En aquest sentit, els nuclis contenen una proposta que és política: moure les fronteres del possible, produir coneixements al servei dels desafiaments socials. Com bellament ho va sintetitzar el professor Giannini: “fer, mitjançant els sabers, que la ciutadania no sigui retòrica” (Giannini, 1997).

### **Apostar per la transdisciplinarietat**

Aquest projecte d'innovació pedagògica té com a teló de fons la necessitat que les universitats desenvolupin processos formatius per a l'exercici d'una ciutadania efectiva –no individualista i centrada en el subjecte i les seves possibilitats de consum, sinó més aviat en la relació i en la vinculació social directa entre tots els membres de la societat i els seus exercicis de drets–. Com assenyala el Premi Nacional d'Humanitats Humberto Giannini, vivim en la lògica d'una “ciutadania retòrica”, utilitzada més com una justificació discursiva que com una possibilitat real perquè es tingui veu i es construeixi en comunicació amb els altres. Per això, una de les bases d'aquesta aposta d'innovació és la transdisciplinarietat per a enfrontar aquests fenòmens complexos: el diàleg sostingut i l'aportació conjunta de les disciplines per evitar les accions aïllades, disperses i segmentades, i treballar en una dinàmica a l'uníson que dissenyi solucions més adequades als fenòmens socials complexos, que són de difícil solució des d'una lògica fragmentària del saber. Els mateixos objectius 2030 són incerts en el seu compliment perquè hi ha un desacoblament funcional que fa que no hi hagi capacitat de lectura i intervenció més integral.

### **Investigar per intervenir, investigar per innovar**

Igualment, si bé l'aprenentatge acadèmic del “fer” és important per poder concretar eines que enfrontin aquests fenòmens socials, també assistim a un fer professionalitzant que no sempre té un sistema d'abordatge articulat conceptualment. Es requereix, llavors, un gir epistèmic que contrasti l'oferta formativa tradicional, que planteja un camí lineal entre intervenció i recerca. Les intervencions socials requereixen el desenvolupament de la recerca, se n'alimenten i la tensionen. En diversos centres i escoles de treball social hi ha la idea que primer s'ha de formar per intervenir i després per investigar. Aquesta proposta d'innovació pedagògica parteix d'una seqüència invertida: el primer que ha d'arribar als estudiants



és un hàbit de comprensió del que passa, una exploració, una interrogació permanent en termes de recerca.

### **Sinergia de la docència-investigació-desenvolupament d'innovacions**

D'altra banda, els acadèmics estan sotmesos a una gran demanda de productivitat en docència, recerca i extensió, la qual cosa es tradueix en un conjunt d'accions no articulades i dissenyades per aconseguir objectius plantejats individualment. En els currículums formatius emergeix el transvasament d'aquesta mateixa lògica: teoria desarticulada amb els espais de pràctiques. D'aquí va néixer aquesta invitació a participar d'una innovació pedagògica particular. Això no implica augmentar el nivell de càrrega acadèmica ni curricular, sinó mirar "d'una altra manera" el desenvolupament docent i agregar-li valor al que ja existeix permetent una articulació sinèrgica dels coneixements i les pràctiques que es desenvolupin a partir d'una estratègia de vinculació directa entre docència, recerca i desenvolupament d'innovacions. En altres paraules, trobar un "acoblament" en què els acadèmics trobin una via de sortida en la qual la seva recerca, docència i extensió segueixin un sentit que sigui comú i en què aquesta articulació sigui reconeguda curricularment dins del procés formatiu. Això implica variar el currículum perquè permeti espais i sigui més navegable per a professors i estudiants. Es tracta d'una revolució entròpica que incorpora un valor públic compartit: abandonar les lògiques fragmentàries per donar un fil conductor que faci possible un sistema formatiu millor. Aquest procés d'innovació condensa l'articulació entre actors socials, la impossibilitat de dividir la teoria de la pràctica, la relació transdisciplinària en les maneres de pensar i actuar, i potencia la incidència pública a través d'un procés participatiu. Això implica formar reflexivament des de la crítica al que ja existeix, des d'una interrogació múltiple. Paradoxalment, aquesta obertura no implica renunciar a un enfortiment disciplinari de les respectives àrees, ja que una aposta de comprensió més articulada dels fenòmens enforteix les apropiacions disciplinàries i específiques. No es busca reemplaçar un dels sabers, sinó potenciar el treball conjunt.

### **Articular millor, canviant el que ja existeix**

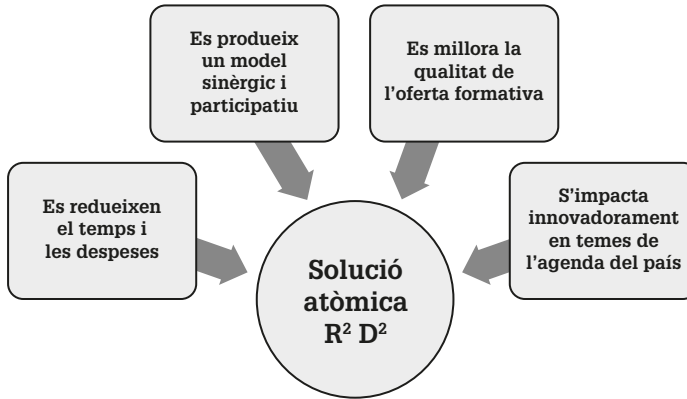
Menys pot ser més. L'aposta d'aquest projecte va ser trobar aquests espais curriculars existents en les malles curriculars de pregrau i postgrau per poder activar una articulació més sinèrgica entre docència, recerca i extensió. Es va realitzar una cerca de diverses instàncies que podien ser considerades en aquesta aposta: laboratoris, pràctiques, treballs sobre el terreny, tallers; proposant una millor viabilitat de sortida articulada a les responsabilitats acadèmiques fent més navegable el trànsit dels estudiants. Per aquest motiu el sistema de crèdits disponible és fonamental per poder entrar en aquesta lògica d'intercanvi des d'una funció de reconeixement i equivalència. Treballar en un dispositiu que articuli l'aprenentatge, la intervenció i la producció de recerca.

## Una innovació sustentable

La innovació respon al desafiament d'acoblar en el temps diferents actors socials de manera més efectiva en enfrontar les crisis contemporànies. Perquè aquesta innovació sigui sustentable, es requereixen tres requisits funcionals: a) la temporalitat; b) l'apropiació o la rutinització; c) el reconeixement i participació dels involucrats (amb la possibilitat de modificar l'oferta). La temporalitat fa referència a la possibilitat que les accions col·lectives, en un present determinat puguin (re)produir-se i "durar per a futures accions" (Luhmann, 2007). És a dir, obre pas a un horitzó recursiu d'accions col·laboratives que en els seus resultats reeixits poden generar un procés d'institucionalització a través de la rutinització de les pràctiques (Howaldt i Kopp, 2012). En altres paraules, si hi ha apropiació o rutinització és perquè les accions col·lectives duren en el temps, ja que la innovació social pot contenir de manera estable les "pràctiques (conceptes, instruments de política, noves formes de cooperació i d'organització) mètodes, processos i regulació que es desenvolupen a fi de satisfer les demandes socials i resoldre els reptes socials d'una manera millor a la de les pràctiques ja existents" (Howaldt, Butzin, Domanski, Kaletka, 2014). Existeix en aquest sentit un compromís entre els diferents actors que participen en la innovació social, arran del qual es dona un *reconeixement d'aquelles regles i rutines de col·laboració* com a condició per continuar participant-hi activament.

Temporalitat: els nuclis de recerca proposen solucions "atòmiques" que poden durar en el temps. És a dir, transformen les seves condicions d'emergència en condicions de persistència (Luhmann, 1996) en la mesura que els seus processos formatius són reeixits i poden durar per a futurs processos formatius. Rutinització o apropiació: si els nuclis perduren, és perquè poden dur a terme un procés d'institucionalització d'aquest prototip d'innovació pedagògica; es pot incorporar una "rutinització de col·laboració transdisciplinària" en els estudiants i acadèmics de diferents carreres, en relació amb la societat civil, les institucions públiques o les empreses, ja que es van incorporant mecanismes de regulació que permet als diferents actors adoptar certs hàbits per a complir reeixidament amb les seves respectives funcions. Reconeixement i participació: aquesta "rutinització de col·laboració transdisciplinària" permet dur a terme un procés cap a la maduresa, un procés d'estabilitat que és alhora "dinàmica", ja que els involucrats que col·laboren transdisciplinàriament, poden oferir canvis substancials per millorar la qualitat de les ofertes (Matus, 2015). En altres paraules, emergeix un horitzó experiencial d'aquest procés, la qual cosa és condició per continuar decidint, per continuar proposant canvis en temes d'investigació, metodològics, estratègics, i així continuar millorant les pràctiques formatives. Aquesta solució de recerca elevada a la seva potència d'innovació, en què el desenvolupament d'intervencions efectives es maximitza, presenta els següents avantatges:

**Figura 11.** Avantatges de la solució "atòmica" en R + D en treball social



Font: Elaboració pròpia.

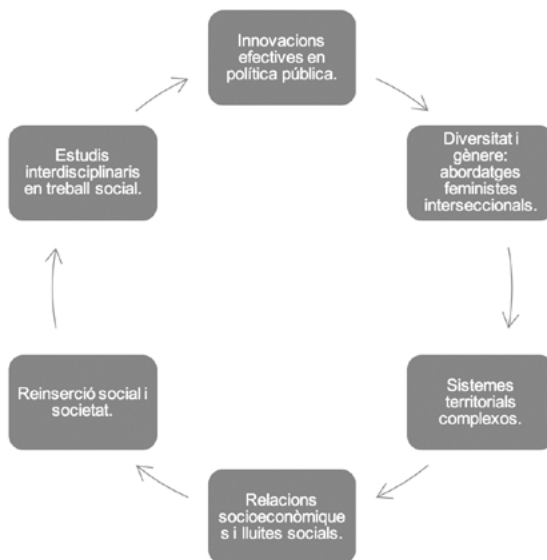
Si els participants d'aquests processos formatius aconseguixen "fer comprensibles les condicions complexes de la seva pròpia existència" (Luhmann, 1996, p. 29), és perquè també han pogut construir una identitat que els defineix, que els caracteritza i que transcendeix més enllà de la implementació de les seves pràctiques socials. En altres paraules, a través dels nuclis es pot generar un canvi sistemàtic sobre com formar, que s'introdueix en la societat i que demana ser comprès, reconegut i acceptat en una escala molt més gran. En altres paraules, es podria parlar d'"una cultura dels nuclis de recerca, desenvolupament i docència", en entendre de manera holística les seves expressions i símbols (Matus, 2018; BEPA, 2014).

El que fa innovador aquest enfocament d'R + D aplicat al Departament de Treball Social de la Universitat de Xile rau en quatre eixos centrals:

- S'insereix en un currículum transversal de pregrau i de postgrau de manera regular; és a dir, es reemplacen les pràctiques professionals per aquests nuclis de recerca i desenvolupament.
- D'aquesta manera, la manera d'aprendre i d'ensenyar es modifica i s'obre des d'un horitzó que té com a figura alguns fenòmens socials.
- Es conforma un grup d'acadèmics de diversos departaments i facultats en el qual es genera un procediment de treball conjunt, en què participen estudiants tant de pregrau com de postgrau.
- Es genera una forma variada de vinculació amb el mitjà, ja que requereix converses amb el govern, equips locals, ONGs o empreses amb un objectiu comú per augmentar les probabilitats d'un impacte públic més gran.

Actualment hi ha 6 nuclis R + D en treball social.

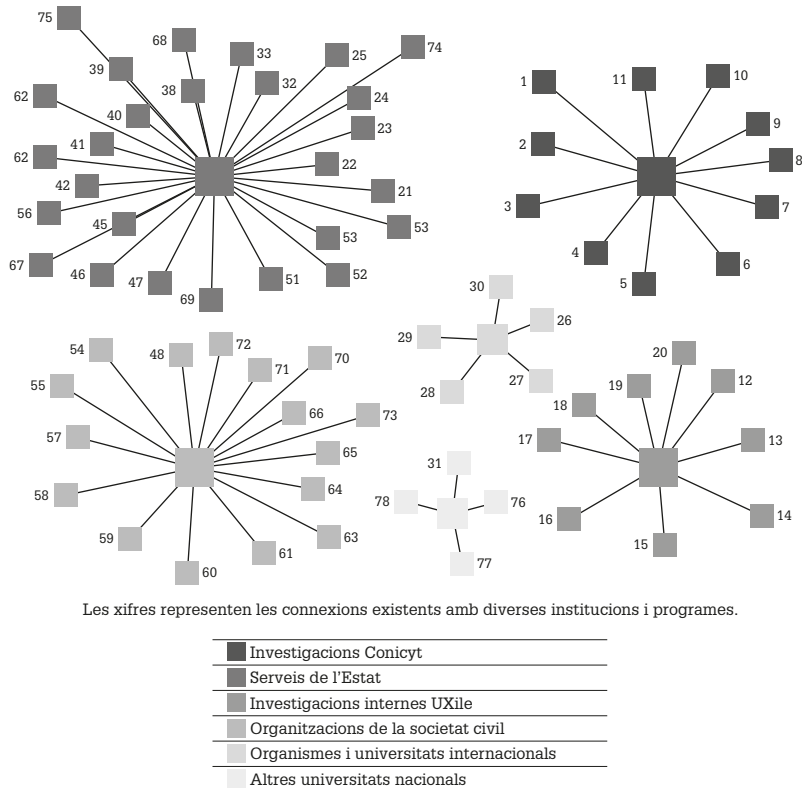
Figura 12. Nuclis R + D en treball social



Font: Facso (2015).

Aquesta innovació ha potenciat la interconnexió amb diverses institucions de recerca i desenvolupament, tant públiques com de la societat civil, tal com pot observar-se en el gràfic següent, en què s'exposa el nombre de connexions en cadascun d'aquests àmbits en el període 2017-2020:

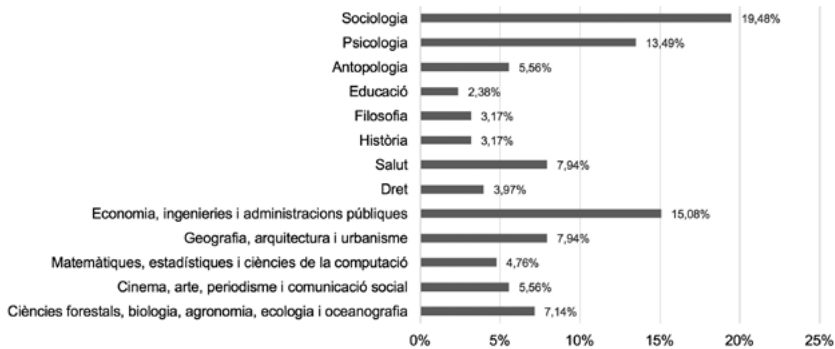
**Figura 13.** Interconnexió amb institucions nuclis R + D de l'àrea de treball social



Font: Elaboració pròpia.

En virtut del que s'ha dit, és possible traçar una ampliació de connexions internacionals. L'interessant d'aquest model és que permet, en virtut de la seva lògica d'innovació, saber què es pretén compartir; ja que en cadascun dels nuclis estan presents tant les seves opcions conceptuals, com els seus projectes i resultats, les seves publicacions i el seu nivell d'intervenció pública. Tenir claredat organitzacional i donar cabuda a aquesta manera de desenvolupament pedagògic ha fet possible una concepció de recerca i desenvolupament de propostes col·laboratives amb altres sabers. Tal com s'observa en la gràfica a continuació, si bé persisteixen focus d'afinitat amb les ciències socials, també s'avança en treballs conjunts amb enginyeria, medicina, matemàtiques, cinema, filosofia, història, agronomia, geografia, ecologia.

**Figura 14.** Interconnexions amb altres àrees de coneixement



Font: Elaboració pròpia.

En conclusió, innovar en nuclis R + D substituint en els currículum de pregrau i postgrau els espais tradicionals de pràctica, ha portat grans beneficis per a la producció de coneixements, la intervenció social en fenòmens complexos i la formació de nous professionals i investigadors. És dins d'aquest plexe que el projecte d'alerta primerenca per a sistemes d'infància es va desenvolupar a l'interior del nucli d'innovacions efectives en política pública (Niepp). D'aquesta manera, innovar la innovació conté tant una nova lògica, com possibilitats específiques de fer emergir amb força una ampliació crítica per treballar l'àmbit social.

## Referències bibliogràfiques

- Adorno, T. (1990). *La dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Alonso Puelles, A., i Alonso González, D. (2017). Un acercamiento a la innovación social oculta desde el Trabajo Social. En E. Raya Díez (coord.), *Innovación social en la práctica del trabajo social* (p 19-34). València: Tirant lo Blanch.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Benjamin, W. (2010). *Libro de los Pasajes. Iluminaciones II*. Madrid: Taurus.
- BEPA (2014). *Social Innovation: A Decade of Changes. A BEPA report*. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Boltanski, L., i Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Bonnefoy, J. C., i Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, Naciones Unidas ("Série Manuals", 45).
- Cook, J. W., i Tönurist, P. (2016). OECD, Observatory of Public Sector Innovation. París: OECD.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). Innovación disruptiva para el cambio social. *Harvard Business Review America Latina*, 1, 3-8.
- Comissió Europea (2013). Social innovation research in the European Union. Bruselas: Dirección General de Investigación e Innovación. Recuperat de [http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf)
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., i Rocha, D. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Bogotá, Colòmbia: Corporacion Universitaria Minuto de Dios / Parque Científico de Innovacion Social.
- Fasco (2015). Núcleos I + D. Investigación, Docencia, Intervención e Incidencia Pública. Recuperat de <http://nucleostrabajosocial.cl>
- FORA (2010). New Nature of Innovation. Report to the OECD. Copenhagen. Recuperat de [https://www.tem.fi/files/24835/New\\_Nature\\_of\\_Innovation.pdf](https://www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf)
- Fuenzalida, J. (2019). Del control de gestión a la gestión efectiva del desempeño para el abordaje de problemas perversos. Santiago de Xile: Universitat de Xile.
- Giannini, H. (1997). *Del bien que se espera y del bien que se debe*. Santiago de Xile: Editorial Dolmen.
- Gosselin, D., Cooper, S., Lawton, S., Bonnstetter, R. J., i Bonnstetter, B. J. (2016). Lowering the walls and crossing boundaries: applications of experiential learning to teaching collaboration. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(2), 324-335.
- Gray, M., i Webb, S. (2013). *A. Social Work: theories and methods*. Londres: Sage Publications.
- Habermas, J. (1986). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Healy, L. M. (2008). *International Social Work: professional action in an interdependent world*. Oxford, Anglaterra: University Press.
- Hick, S., Fook, J., i Pozzuto, R. (ed.) (2005). *Social Work: a critical turn*. Toronto, Canadà: TEP Thompson Educational Publishing.



- Hochgerner, J., Franz, H.-W., Howaldt, J., i Schindler-Daniels, A. (2011). Vienna Declaration: the Most Relevant Topics in Social Innovation Research. Recuperat de [https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration\\_final\\_10Nov20111.pdf](https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration_final_10Nov20111.pdf)
- Honneth, A. (2009). *La crítica del agravio moral*. Madrid: FCE.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., i Kaletka, C. (2014). Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review. A product of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE). Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Howaldt, J., i Domanski, D. (2016). Innovación social como motor del cambio social. En T. Matus i F. Cortez-Monroy (eds.), *Innovación Social Efectiva* (p. 25-50). Santiago de Xile: Editorial Librosdementira.
- Howaldt, J., i Kopp, R. (2012). Shaping social innovation. En H.-W. Franz, J. Hochgerner i J. Howaldt (ed.), *Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society* (p. 43-56). Berlín, Nova York: Springer.
- Jameson, F. (2016). *Las ideologías de la teoría*. Madrid: Akal.
- Lehmann, C., i Hinzpeter, X. (2000) Los pobres no pueden esperar, la desigualdad si. Santiago de Xile: Documentos de Trabajo Centro de Estudios Públicos.
- Levi-Montalcini, R. (1999). *Elogio de la imperfección*. Madrid: Tusquets.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Mèxic DF: Anthropos.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Barcelona: Herder, Universitat Iberoamericana.
- Lutzker, J. R., i Casillas, K. L. (2016). The importance of examining variants of implementation among evidence-based and promising programs to prevent child maltreatment. *Chile Abuse & Neglect*, 53, 1-3.
- Mascareño, A. (2017). La crisis como control de hipertrofia sistémica y la función del derecho. *Revista Derecho Mackenzie*, 11(2), 12-38.
- Mascareño, A., i Cordero, R. (2019). El concepto de crisis: Universalidad y experiencia. Nucleo Milenio de Crisis. Recuperat de <http://mileniocrisis.uai.cl>
- Matus, T. (2012). Observar la complejidad: un desafío a las políticas públicas. En H. Cadenas, A. Mascareño i A. Urquiza (comps.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea* (p. 205-219) Santiago de Xile: Editorial RIL.

- Matus, T. (2015) Aportes del concepto de Interpenetración a los debates de las políticas públicas en América Latina. *MAD, Revista del Magister de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, núm. esp. 33, 42-63. DOI: 10.5354/0718-0527.2015.37323
- Matus, T. (2017). Materiales de una crítica: relatos, mapas y datos. En M. A. Wagner i M. Rozas (comps). *Igualdad y Desigualdad de América Latina. III Foro Latinoamericano* (p. 125-156). Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio.
- Matus, T. (2017). Una crítica travestida para enfrentar al capital. En P. Vidal (comp.) *Las caras de Trabajo Social en el Mundo: per(e) sistencias en el capitalismo tardío* (p. 95-118). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Matus, T. (2018). *Disonancias de la crítica como proyecto emancipatorio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo II).
- Matus, T. (2018). Imágenes dialécticas de la crítica en el Trabajo Social Contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio (Serie Punto de Fuga, tomo I).
- Matus, T. (2018). ¿Vincular en tiempos de crisis? Aportes de los enfoques contemporáneos en Trabajo Social a una crítica de lo relacional. En C. Guinot i A. Ferran (comps.), *Trabajo Social: el arte para generar vínculos* (p. 9-28). Bilbao: Universidad Deusto Digital.
- Matus, T. (2018). Ejercicios de punto ciego: desafíos de innovación y gestión de calidad en la Intervención Social. En A. Lima, E. Pastor i C. Verde (comps.), *El Trabajo Social: construyendo comunidades sostenibles* (p. 45-82). Navarra, España : Thomson Reuters.
- Matus, T. (2019). A static innovation: the dimension of the new in Latin American Social Work. *Social Dialogue. Journal of Social Work IASSW LATIN AMERICAN ISSUE*.
- Matus, T., Kaulino, A., Cortez-Monroy, F., i San Martín, E. (2017). Contribuciones de la Innovación Social para enfrentar la pobreza. En F. Mariñez, *Políticas Públicas y participación colaborativa* (p. 115-154). Jalisco, México: El Colegio de Jalisco.
- Matus, T., Kaulino, A., Urquieta, M. A., Cortez-Monroy, F., i Mariñez, C. (2018). Lógicas de auto observación de la falla para una innovación efectiva. *MAD, Revista del Magister de Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 38, 1-21.
- Matus, T., Kaulino, A., Muñoz, G., i Reininger, T. (2020). Crisis over crisis: COVID-19 and two innovation proposals from Chile. *Social Work Education, The International Journal*, 39, 1066-1073.

- Matus, T., i Mariñez, C. (2017) Una Innovación crítica para enfrentar la desigualdad. En T. Matus y F. Cortez-Monroy (comps.), *Innovación Social Efectiva* (p. 65-104) Santiago de Xile: Editorial Librosdementira.
- Matus, T., i Mariñez, C. (2021). *Índice Multidimensional de Efectividad. Sistema de medición de Alerta y Efectividad en programas de infancia*. Santiago de Xile: Editores RIL.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriental Research & Innovation in the European Union. A problems solving approach to fuel innovation led growth*. Luxemburg: Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., i Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, Regne Unit: Edward Elgar.
- McNair, L. D., Davitt, M., i Batten, G. P. (2015). Outside the “comfort zone”: impacts of interdisciplinary research collaboration on research, pedagogy, and disciplinary knowledge production. *Engineering Studies*, 7(1), 47-79.
- National Center for Innovation and Development (2016). Politics for Center of Research. Working Paper n. 1. Ministeri d'Educació, Govern Xilè.
- Naciones Unidas (2008). Manual para cuantificar los indicadores de la justicia de menores. Naciones Unidas: Nova York. Recuperat de [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ\\_indicators\\_Spanish\\_webversion.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/JJ_indicators_Spanish_webversion.pdf)
- OECD (2019). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. París: OECD Publishing.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: FCE.
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. Madrid: Ediciones de La Piqueta, Ediciones Endymion.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Mèxic: FCE.
- Senthil, A. V., i Praveen, P. V. (2018). Impact of Student Engagement in Online Learning Environments. En A. V. Senthil (ed.), *Advances in educational technologies and instructional design (AETID) book series. Optimizing student engagement in online learning environments* (p. 1-27). Hershey, PA: IGI Global, Information Science Reference.
- Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.

- Sunkel, O. (2007). En busca del desarrollo perdido. En G. Vidal i A. Guillén R. (coord.), *Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado* (p. 469-488). Buenos Aires: CLACSO. Recuperat de [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal\\_guillen/27Sunkel.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/27Sunkel.pdf)
- Tang, A. (2020). La hacker cívica que se convirtió en Ministra Digital de Taiwán: entrevista con Audrey Tang. Digital Future Society. Recuperat de <https://digitalfuturesociety.com/es/interviews/la-hacker-civica-que-se-convirtio-en-ministra-digital-de-taiwan-entrevista-con-audrey-tang/>
- UNICEF (2015). Estudio Inversión Pública en Primera Infancia. Diagnóstico, desafíos y propuestas. Santiago Xile.
- UNICEF (2017). Convenció dels Drets del Nen. Recuperat de: <http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>
- Urquiza, A., Billi M., Amigo, C., Faúndez, V., Neira C., Henríquez A., i Sanchez D. (2019). Transdisciplina en la Universidad de Chile: conceptos, barreras y desafíos Santiago (Documento de Trabajo). Santiago de Xile: Universitat de Xile.
- Vobruba, G. (2013). Soziologie und Kritik. *Soziologie*, 42(2), 147-168.
- Webb, S. (ed.) (2019). *The Routledge Handbook of Critical Social Work*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precaridad y trabajo creativo en la era digital*. Madrid: Anagrama.