



Máster Universitario en
Comunicación Social



INNOVACIÓN, DESARROLLO Y COMUNICACIÓN

*Una mirada crítica sobre el cambio social
contemporáneo*

Manual de la asignatura Innovación y Desarrollo

Curso 2025-2026

Francisco Javier Malagón Terrón (profesor, editor)

Profesor, editor: Francisco Javier Malagón Terrón

Curso 2025-2026

Manual de la asignatura Innovación y Desarrollo

Máster Universitario de Comunicación Social

Universidad Complutense de Madrid

Declaración de responsabilidad: El presente manual ha sido elaborado con ayuda de inteligencia artificial. El autor garantiza la calidad y rigor de los contenidos.

Sinopsis

Innovación y desarrollo son hoy palabras clave del discurso contemporáneo, utilizadas para orientar políticas públicas, legitimar transformaciones organizativas y proyectar imaginarios de futuro. Sin embargo, su uso intensivo ha tendido a ocultar las tensiones, desigualdades y decisiones normativas que los atraviesan.

Este manual propone una lectura crítica de la innovación y el desarrollo desde una perspectiva comunicativa. A lo largo de diez capítulos, el texto analiza el desarrollo como construcción histórica, examina las transformaciones del capitalismo contemporáneo, problematiza el concepto de innovación y explora sus dimensiones sociales, culturales y éticas.

El texto presta especial atención al papel de la comunicación como mediación central en los procesos de innovación, gestión del conocimiento, políticas públicas e innovación social. Asimismo, incorpora debates actuales sobre Agenda 2030, sostenibilidad, economía social y cultura del cuidado, ofreciendo claves para pensar los futuros del desarrollo más allá del paradigma del crecimiento ilimitado.

Dirigido a estudiantes de posgrado y a profesionales interesados en los vínculos entre comunicación, innovación y cambio social, este manual ofrece herramientas conceptuales para analizar críticamente discursos y prácticas contemporáneas, y para situar la innovación en un marco de responsabilidad social y colectiva.

Índice

Introducción: Innovación y desarrollo desde una perspectiva comunicativa	7
Capítulo 1: El desarrollo como construcción histórica, social y comunicativa	11
Capítulo 2: Transformaciones productivas, capitalismo y cambio social	25
Capítulo 3: Globalización neoliberal, desigualdad y narrativas del desarrollo	39
Capítulo 4: Aproximación al concepto de innovación. Innovación social y cambio	53
Capítulo 5: La cultura, el conocimiento y la comunicación como intangibles de la comunicación	67
Capítulo 6: La innovación orientada al desarrollo	81
Capítulo 7: Comunicación, gestión del conocimiento e innovación	99
Capítulo 8: Innovación social, economía social y solidaria	113

Capítulo 9: Agenda 2030, políticas públicas y comunicación para el desarrollo	129
Capítulo 10: Futuros del desarrollo, innovación y cultura del cuidado	143
Epílogo. Una referencia necesaria: Las raíces críticas latinoamericanas en el campo de la comunicación	149

Introducción: Innovación y desarrollo desde una perspectiva comunicativa

Innovación y desarrollo son términos que desde hace varias décadas atraviesan políticas públicas, discursos institucionales, estrategias organizativas y narrativas de futuro. Sin embargo, ocultan aspectos que afectan de manera desigual a las personas, a los grupos sociales y a los territorios.

El propósito de este manual es ofrecer un marco analítico que permita comprender la innovación y el desarrollo como construcciones sociohistóricas mediadas por la comunicación. La propuesta que en él se hace consiste en interrogarlos como prácticas situadas, atravesadas por conflictos, lenguajes y dispositivos simbólicos que condicionan qué problemas se hacen visibles, qué soluciones resultan imaginables y qué actores adquieren legitimidad.

Desde esta perspectiva, la comunicación, más allá de su vertiente instrumental, aparece como una dimensión constitutiva de los procesos de desarrollo y de innovación. A través de la comunicación se elaboran diagnósticos, se construyen consensos, se disputan significados y se producen aprendizajes colectivos que inciden directamente en la orientación del cambio social.

El enfoque del manual es interdisciplinar. Dialoga con la sociología, la economía política, los estudios de desarrollo y la teoría de la innovación, situando la comunicología como eje articulador capaz de poner en relación estructuras materiales, actores sociales, dinámicas culturales y prácticas simbólicas. Esta elección responde tanto a la naturaleza del Máster Universitario en Comunicación Social como a la convicción de que los procesos contemporáneos de cambio no pueden comprenderse ni gestionarse sin atender a sus mediaciones comunicativas.

En este sentido, los contenidos del manual resultan especialmente relevantes para perfiles profesionales vinculados a la comunicación estratégica, la gestión pública, la innovación social, la consultoría organizativa, la cooperación y el desarrollo, así como para quienes trabajan en proyectos sociales, culturales o educativos en contextos complejos. Más que formar para una función concreta, el texto busca dotar al alumnado de capacidades analíticas, interpretativas y comunicativas que permitan intervenir de manera

reflexiva en escenarios marcados por la incertidumbre, la diversidad de actores y la aceleración del cambio.

Los primeros capítulos abordan el desarrollo y el capitalismo desde una perspectiva histórica y crítica. Los capítulos centrales problematizan el concepto de innovación y los modelos que permiten orientarla en contextos complejos. Los últimos capítulos conectan estos marcos con la innovación social, las políticas públicas, la Agenda 2030 y los debates emergentes sobre cuidado, sostenibilidad, tendencias y futuros posibles.

Este manual no ofrece recetas ni modelos cerrados de intervención. Aspira, más bien, a proporcionar marcos de inteligibilidad que permitan al alumnado analizar críticamente discursos, prácticas y políticas vinculadas a la innovación y al desarrollo, situándose de manera reflexiva ante los desafíos contemporáneos. En un escenario marcado por la incertidumbre, la desigualdad y la aceleración del cambio, repensar la innovación y el desarrollo desde una perspectiva comunicativa constituye una tarea intelectual con claras implicaciones públicas.

Perfiles profesionales a los que se orienta el manual

Los contenidos del manual contribuyen a la formación de perfiles profesionales que trabajan en la intersección entre análisis, diseño, mediación y gestión del cambio social, donde la comunicación es un recurso estructural.

De forma no exhaustiva, el texto resulta especialmente relevante para:

- **Profesionales de la comunicación estratégica** (en organizaciones públicas, privadas o del tercer sector), con capacidad para analizar contextos, construir narrativas, gestionar conflictos simbólicos y acompañar procesos de cambio.
- **Técnicos y responsables de políticas públicas** vinculados a desarrollo local, innovación social, Agenda 2030, participación ciudadana o gobernanza, donde la comunicación no es mera difusión, sino mediación.
- **Consultores y analistas de innovación social y organizativa**, especialmente en contextos complejos donde intervienen múltiples actores, intereses y saberes.

- **Gestores de proyectos sociales, culturales y educativos**, que requieren comprender el desarrollo, la innovación y el territorio desde una perspectiva crítica y relacional.
- **Profesionales de la cooperación, el desarrollo y la sostenibilidad**, interesados en enfoques no tecnocráticos, sensibles a la dimensión cultural y comunicativa.
- **Investigadores y analistas sociales en formación**, para quienes el manual ofrece marcos conceptuales sólidos y transferibles.

Capítulo 1: El desarrollo como construcción histórica, social y comunicativa

1.1. La necesidad de problematizar el desarrollo

El desarrollo ocupa un lugar privilegiado en el lenguaje público contemporáneo. Se presenta como horizonte deseable, como criterio de evaluación y como argumento de autoridad en ámbitos tan distintos como las políticas públicas, la cooperación internacional o la estrategia empresarial. Esta ubicuidad convierte al desarrollo en una idea “familiar”, pero precisamente esa *familiaridad* exige un trabajo analítico adicional, pues cuando un concepto parece obvio, suele operar como marco de interpretación más que como objeto de debate.

Problematizar el desarrollo significa tratarlo como un constructo sociohistórico que ordena la experiencia social y orienta las decisiones colectivas. En un sentido práctico, el desarrollo funciona a la vez como vocabulario técnico, como promesa moral y como dispositivo de clasificación. La palabra nombra procesos materiales (infraestructuras, industrialización, redistribución, expansión de servicios, etc.), pero también define qué es lo que cuenta como mejora y qué, por el contrario, se interpreta como atraso. Su potencia reside en que describe y prescribe, cuantifica y evalúa, compara y jerarquiza.

La necesidad de problematizar este concepto se vuelve aún más clara cuando atendemos a una pregunta sencilla: ¿quién decide los criterios del desarrollo? Las respuestas no se encuentran solo en las teorías económicas o en los diseños institucionales. Aparecen también en repertorios de indicadores, en informes de organismos internacionales, en narrativas mediáticas y en el sentido común político. En ese terreno, la comunicación cumple un papel estructural, fijando problemas prioritarios e interpretaciones y definiendo qué soluciones resultan “razonables” en un determinado momento histórico. El desarrollo, visto así, se parece menos a una categoría neutral y más a un régimen de inteligibilidad que organiza la percepción de la realidad social.

Desde esta perspectiva, la crítica al desarrollo no implica rechazar la aspiración al bienestar o a los derechos sociales, más bien todo lo contrario. La problematización busca distinguir entre fines y marcos. Las sociedades pueden perseguir vidas más seguras, más libres y más dignas, mientras examinan con rigor el conjunto de supuestos que históricamente se han presentado como *el* camino del desarrollo. Este examen permite identificar

desplazamientos importantes, por ejemplo: cómo ciertas políticas se justifican como inevitables; cómo determinados costes se naturalizan; o cómo se invisibilizan trayectorias alternativas de modernización, cuidado y sostenibilidad.

Un segundo motivo para problematizar el concepto de desarrollo tiene que ver con la forma en que el desarrollo se mide. Los indicadores no son simples termómetros. Ordenan prioridades, construyen reputaciones internacionales y orientan la inversión pública. El Banco Mundial ofrece, a través de sus World Development Indicators¹, un repertorio enorme de datos comparables que se ha convertido en referencia global. A su vez, el PNUD publica desde 1990 los Informes sobre Desarrollo Humano², que ampliaron el foco más allá del PIB y consolidaron una gramática normativa centrada en capacidades y bienestar. Estas herramientas aumentan la visibilidad de problemas y ofrecen puntos de comparación útiles, pero también producen efectos de simplificación, ya que convierten realidades heterogéneas en escalas homogéneas; y, al hacerlo, influyen en la manera en que gobiernos, medios y ciudadanía narran su propia situación.

En ese punto, desde un punto de vista comunicativo, la problematización se vuelve un ejercicio de *lectura*. Conviene hacerse la pregunta de qué queda fuera de cuadro cuando un país asciende o desciende en un ranking; qué narrativas acompañan los datos; qué relaciones de poder se activan cuando una métrica se convierte en parámetro de legitimidad. El desarrollo aparece entonces como un campo donde se cruzan evidencias, interpretaciones y disputas. La misma cifra puede alimentar diagnósticos distintos, y cada diagnóstico habilita cursos de acción diferentes.

Un tercer motivo es histórico. La noción moderna de desarrollo se consolidó en la posguerra con un fuerte componente evolutivo, es decir, se asumía que todas las sociedades recorrerían etapas comparables hacia un estado final de modernidad. La crítica posterior mostró el sesgo de ese relato y subrayó su relación con jerarquías coloniales, dependencias económicas y formas de intervención externa. En esta línea, la propuesta de Arturo Escobar resulta especialmente relevante. Para este antropólogo colombiano el desarrollo

¹ World Development Indicators. The World Bank. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> Ver también, https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators?utm_source=chatgpt.com

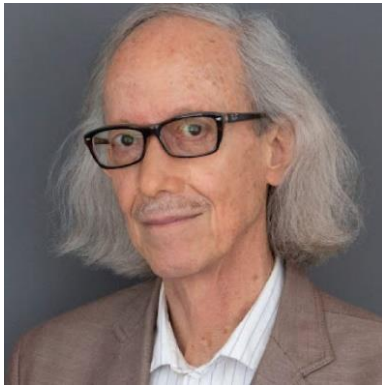
² Informe sobre Desarrollo Humano. https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_sobre_Desarrollo_Humano . Ver también, hdr2023-24reportsp.pdf

puede analizarse como un dispositivo discursivo que produce categorías, expertos, instituciones y programas, a la vez que delimita lo pensable y lo decible sobre el cambio social. Esta mirada abre un terreno de trabajo que consiste en observar cómo el desarrollo *se fabrica comunicativamente* mediante informes, campañas, diagnósticos y lenguajes técnicos.

En suma, problematizar el desarrollo permite dotar de espesor analítico a una palabra que suele circular como evidencia. Este manual se apoya en la decisión de construir una lectura del desarrollo que integre historia, conflicto y mediaciones comunicativas, porque ahí se juegan tanto la comprensión del presente como la imaginación de alternativas a lo que se presenta como lo único posible o como lo inevitable.

1.1.1. ¿Quién es?

Arturo Escobar (n. 1952)³



Arturo Escobar es antropólogo y una figura central en la crítica contemporánea del desarrollo. Nacido en Colombia y formado académicamente en Estados Unidos, su trayectoria ha estado marcada por un diálogo sostenido entre antropología, teoría social y estudios críticos de la modernidad. Su trabajo se consolidó en el marco de debates que, desde finales del siglo XX, cuestionaron la idea de desarrollo como proceso universal y examinaron sus implicaciones políticas, culturales y epistemológicas.

Su aportación más influyente consiste en haber mostrado que el desarrollo puede analizarse como un dispositivo histórico que produce categorías, saber experto e instituciones, al tiempo que define problemas legítimos y modos de intervención. En esta lectura, el desarrollo opera como un régimen de representación que organiza la percepción de territorios y poblaciones, estableciendo jerarquías entre lo que se considera moderno y lo que se define como atraso. Esta perspectiva desplaza el debate desde la eficacia técnica de las políticas hacia la forma en que se construyen sus supuestos y sus efectos de poder.

Escobar también ha contribuido a ampliar el campo de alternativas, situando en el centro experiencias y saberes que suelen quedar marginalizados por los

³ Arturo Escobar (antropólogo) [https://es.wikipedia.org/wiki/Arturo_Escobar_\(antrop%C3%B3logo\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Arturo_Escobar_(antrop%C3%B3logo))

discursos dominantes del progreso. Sus trabajos posteriores han dialogado con enfoques decoloniales y con propuestas que reivindican la pluralidad de mundos posibles, prestando especial atención a formas de vida, economías y proyectos políticos arraigados en territorios concretos. Esta orientación resulta especialmente relevante para un manual que busca conectar innovación, desarrollo y comunicación, ya que permite pensar el cambio social como proceso situado y atravesado por disputas de sentido.

La obra de Escobar ayuda a comprender el desarrollo como construcción histórica mediada por lenguajes, indicadores y relatos institucionales, y reconocer que la comunicación no se limita a difundir políticas, sino que participa en la producción misma de aquello que se presenta como desarrollo.

Lectura recomendada de Arturo Escobar:

Escobar, A. (2014). *La invención del desarrollo*. Biblioteca Hegoa (edición digital). (biblioteca.hegoa.ehu.eus)

Vídeo sobre Arturo Escobar:

Roberto Manuel Vecchi (2020, jun 24). Arturo Escobar, y el desarrollo sustentable. (15:11 min.)

<https://www.youtube.com/watch?v=lWZy40rlgy0&t=4s>

1.2. La emergencia histórica del desarrollo como promesa

La idea moderna de desarrollo se consolidó en un periodo histórico muy concreto. Tras la Segunda Guerra Mundial, el orden internacional se reorganizó alrededor de dos imperativos: reconstruir economías devastadas por la contienda y, además, estabilizar un sistema global capaz de sostener el crecimiento económico, el comercio y la legitimidad política de los gobiernos. En ese contexto, el desarrollo operó al mismo tiempo como promesa de futuro y como lenguaje de gobierno. Se convirtió en una forma de nombrar el cambio social “correcto” y, al mismo tiempo, de justificar intervenciones.

Un hito simbólico muy citado es el discurso inaugural de Harry S. Truman⁴ (1884-1972), en 1949, donde se formula el llamado “Point Four”⁵ y se propone un programa orientado a poner avances científicos e industriales al servicio del crecimiento de las “áreas subdesarrolladas”. La importancia del texto no reside únicamente en su contenido, sino en su eficacia performativa. Contribuye a fijar un vocabulario y un reparto de posiciones ya que unos países aparecen como portadores de conocimiento y capacidad técnica, mientras otros quedan definidos por una carencia que debe ser corregida. A partir de ese momento, el desarrollo funciona como una promesa con dirección, ritmo y criterios implícitos.

Ese vocabulario se institucionalizó muy pronto. El sistema surgido de Bretton Woods⁶ (1944) dio lugar al Banco Mundial⁷ y al FMI⁸, concebidos como piezas de una arquitectura de cooperación económica internacional que, con el tiempo, se convertiría en un eje del gobierno global del desarrollo. La promesa del desarrollo empezó a desplegarse en instrumentos, financiación y asesoramiento. Ese despliegue no fue neutro, pues ordenó prioridades, impulsó ciertos modelos de crecimiento y generó dependencias. El propio marco institucional ayudó a estabilizar una idea de desarrollo asociada a inversión, productividad y expansión de mercados.

La década de 1960 supuso otro momento de formalización. La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó la Resolución 1710 (XVI), que estableció la United Nations Development Decade⁹, con el objetivo de acelerar el crecimiento y el avance social a escala nacional. De nuevo, la promesa adopta forma política cuando se convierte en programa de acción, fija expectativas cuantificables y refuerza una temporalidad del desarrollo basada en metas.

En paralelo, tal promesa se tradujo en teoría. La modernización se formuló como relato de etapas y tránsito hacia la “madurez”. La obra de W. W. Rostow

⁴ Harry S. Truman https://es.wikipedia.org/wiki/Harry_S._Truman

⁵ Inaugural Address. National Archives, Harry S. Truman. <https://www.trumanlibrary.gov/library/public-papers/19/inaugural-address>

⁶ Acuerdos de Bretton Woods, https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdos_de_Bretton_Woods

⁷ Banco Mundial, https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Mundial

⁸ Fondo Monetario Internacional, https://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_Monetario_Internacional

⁹ 1710 (XVI). United Nations Development Decade. A programme for international economic co-operation (I) <https://docs.un.org/en/A/RES/1710%28XVI%29?>

(1916-2003)¹⁰ es un ejemplo de este enfoque, pues propone una secuencia de fases que tiende a presentar la trayectoria histórica occidental como referencia general¹¹. La fuerza de ese enfoque radicó en su simplicidad narrativa; permitía explicar desigualdades como diferencias de “fase” y sugería una ruta de política económica. Aunque sus límites también aparecen en tanto que elude relaciones de poder, trayectorias coloniales y asimetrías estructurales que condicionan qué tipo de crecimiento resulta posible.

Desde una perspectiva comunicativa, la emergencia histórica del desarrollo puede entenderse como la construcción de un relato que combina diagnóstico y horizonte moral. El desarrollo promete bienestar, estabilidad y progreso; al mismo tiempo, define un repertorio de problemas legítimos y una estética institucional del cambio. Esa estética se materializa en documentos, indicadores, discursos y campañas. A partir de mediados del siglo XX, los lenguajes expertos del desarrollo se expanden y se vuelven parte del sentido común político. La promesa circula por instituciones y medios; genera expectativas sociales; y organiza comparaciones entre países.

Así pues, el desarrollo no aparece como un descubrimiento, sino como una construcción histórica que adquiere autoridad al articular instituciones, teoría y narrativa pública. Comprender esa genealogía permite evaluar críticamente los modelos contemporáneos, sin perder de vista que la promesa del desarrollo sigue siendo un elemento político activo.

1.3. El desarrollo, el poder y los dispositivos comunicativos

El desarrollo se sostiene sobre 1) tecnologías, fuentes de energía, materias primas, relaciones de propiedad y de producción (infraestructura); 2) sobre instituciones y formas diversas de organización social (estructura); y 3) sobre palabras, métricas, relatos, valores, ideologías, creencias, mentalidades y pautas culturales (supraestructura). Este triple anclaje explica por qué conviene analizarlo como un *campo*¹² de poder. Cuando un programa de desarrollo se formula, además de distribuir recursos, produce categorías, delimita responsabilidades y fija una imagen de qué es “lo realista”. Ese

¹⁰ Walt Whitman Rostow, https://es.wikipedia.org/wiki/Walt_Whitman_Rostow

¹¹ Rostow, W.W. (1959). The Stages of Economic Growth. *The Economic History Review*, 12(1), 1-16 https://cooperative-individualism.org/rostow-walt_the-stages-of-economic-growth-1959.pdf

¹² Ver la noción de “campo” en Pierre Bourdieu https://es.wikipedia.org/wiki/Pierre_Bourdieu

trabajo de encuadre rara vez aparece en primer plano, aunque condicione la acción pública.

La relación entre desarrollo y poder puede abordarse, en primer lugar, a través de la producción de problemas. Muchos proyectos nacen con un diagnóstico previo que selecciona ciertos aspectos de la realidad y relega otros. James Ferguson¹³ mostró cómo el lenguaje del desarrollo tiende a traducir conflictos políticos en cuestiones técnicas, con efectos burocráticos muy concretos¹⁴. El resultado no es una simple “distorsión” discursiva, es una forma de gobierno que reorganiza prioridades, normaliza intervenciones y desplaza disputas hacia espacios administrativos.

En segundo lugar, el poder se juega en los dispositivos que hacen legible el desarrollo. Indicadores, rankings y tableros de seguimiento permiten comparar países, evaluar políticas y orientar inversión. Sin embargo, esos instrumentos no funcionan como termómetros neutrales. Operan como tecnologías de gobernanza cuando condensan supuestos normativos, generan competencia, producen reputación y ofrecen un lenguaje común para decidir. Esta idea se desarrolla con claridad en el análisis de Kevin E. Davis¹⁵ y colaboradores sobre los indicadores como tecnología de gobierno global¹⁶. En esa perspectiva, la pregunta relevante no es solo qué miden los indicadores, sino qué tipo de autoridad crean y quién puede impugnarlos.

La Agenda 2030¹⁷ ofrece un ejemplo contemporáneo de esta lógica. El marco de indicadores globales de los ODS ha sido diseñado para hacer visible el progreso mediante un conjunto estandarizado de métricas acordadas en el

¹³ James Ferguson (antropólogo) [https://es.wikipedia.org/wiki/James_Ferguson_\(antropólogo\)](https://es.wikipedia.org/wiki/James_Ferguson_(antropólogo))

¹⁴ Ferguson, J. & Lohmann, L. (1994). The anti-politics machine: “development” and bureaucratic power in Lesotho. *The Ecologist*, 24(5), 176. https://climateandhealthresearch.org/wp-content/uploads/2015/04/fergusonlohmann_ecologist-antipoliticsmachine.pdf

¹⁵ Kevin E. Davis, <https://www.concurrences.com/en/auteur/davis>

¹⁶ Davis, Kevin E., Kungsbury, B. & Merry, S.E. (2012). Indicators as a Technology of Global Governance. *Law & Society Review*, 46(1), 71-104. <https://www.iilj.org/wp-content/uploads/2016/10/41475254.pdf>

Ver también, Davis, K. & Kingsbury, B. (2014). Indicadores como intervenciones: obstáculos y expectativas al apoyar iniciativas de desarrollo. *25 International Law, Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 473-542. <http://www.scielo.org.co/pdf/ilrdi/n25/n25a11.pdf>

¹⁷ La Agenda para el Desarrollo Sostenible, NNUU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

sistema estadístico internacional¹⁸. El dispositivo cumple una función coordinadora y permite el seguimiento comparado. A la vez, traduce objetivos políticos amplios a variables operativas que pueden favorecer ciertos énfasis y ocultar otros. En términos comunicativos, el indicador no solo informa, también estabiliza un relato de avance o de retraso, y lo vuelve circulable en medios, informes y discursos de rendición de cuentas.

Una tercera dimensión tiene que ver con la legitimación. Los informes, los índices y los marcos de evaluación crean incentivos. Pueden orientar reformas normativas, reorganizar agendas ministeriales y convertirse en referencia en debates públicos. El caso del informe Doing Business del Banco Mundial¹⁹ es especialmente útil para observar la fuerza y la fragilidad de estos dispositivos. El propio Banco Mundial decidió dejar de darle continuidad en 2021 tras investigaciones sobre irregularidades en datos y presiones internas. El episodio permite trabajar una idea clave: cuando un instrumento se convierte en “autoridad”, la disputa por su construcción y por su uso entra inevitablemente en el terreno del poder. También muestra que la gobernanza por indicadores puede ser contestada, revisada y reemplazada.

El análisis comunicativo del desarrollo se vuelve más preciso cuando atendemos a cómo circulan estos dispositivos. Un indicador no actúa en solitario. Suele ir acompañado de resúmenes ejecutivos, notas de prensa, visualizaciones y mensajes preparados para públicos diversos. Ese conjunto produce efectos de sentido, ya que jerarquiza lo importante, fija causalidades plausibles y ofrece una narrativa de intervención. En este punto, la comunicación no es un añadido posterior. Participa en la producción misma del desarrollo, porque define qué cuenta como evidencia y qué se presenta como solución.

1.4. Los indicadores de desarrollo como problema analítico

Los indicadores de desarrollo suelen presentarse como instrumentos de medición, útiles para describir tendencias, comparar países y orientar políticas. Su importancia es real, pero su interés analítico va más allá de la

¹⁸ SDG Indicators. Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

¹⁹ World Bank Group to Discontinue Doing Business Report (2021). World Bank Group <https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report>

estadística. Un indicador convierte fenómenos complejos en cifras circulables. Esa operación facilita decisiones, al mismo tiempo que transforma aquello que pretende describir. Por eso, los indicadores no solo reflejan el desarrollo, sino que contribuyen también a producirlo como realidad social legible.

Una primera cuestión es la de la *conmensuración*. Medir implica traducir cualidades heterogéneas a una métrica común, de modo que puedan compararse y jerarquizarse. Esta traducción tiene efectos cognitivos y políticos. En el plano cognitivo, hace visibles patrones y regularidades. En el plano político, modifica el terreno del desacuerdo: una vez que algo se expresa como “dato”, el debate se desplaza hacia la metodología, las fuentes y la interpretación autorizada. Espeland y Stevens (1998)²⁰ mostraron que la conmensuración opera como proceso social con capacidad para reordenar prioridades y redistribuir autoridad.

Una segunda cuestión se vincula a la *arquitectura* de los indicadores. Muchos sistemas contemporáneos combinan métricas simples con índices compuestos. El ejemplo más conocido es el Índice de Desarrollo Humano, que agrega dimensiones distintas mediante decisiones técnicas sobre normalización, ponderación y agregación²¹. Estas decisiones no son triviales: introducir una dimensión, cambiar un umbral o revisar una fuente altera resultados, rankings y narrativas de éxito. La ventaja de un índice compuesto es su fuerza comunicativa. Su fragilidad reside en la ilusión de unicidad: una cifra resume realidades diferentes y puede ocultar tensiones internas (por ejemplo, mejoras en renta con deterioro ambiental, o avances educativos con desigualdad persistente).

Una tercera cuestión afecta a la *gobernanza* que los indicadores habilitan. Cuando las métricas se incorporan a agendas institucionales, tienden a convertirse en objetivos y, con ello, activan incentivos para adaptar comportamientos a la medición. Esta dinámica es central en lo que se ha denominado “auditabilidad” de la vida social. Michael Power²² analizó cómo la expansión de culturas de auditoría favorece rituales de verificación y

²⁰ Espeland, W.N. & Stevens, M.L. (1998). Commesuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 24, 313-343. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.313>

²¹ Human Development Report 2025 technical notes https://hdr.undp.org/sites/default/files/2025_HDR/HDR25_Technical_Notes.pdf

²² Professor Michael Power, The London School of Economics and Political Science, <https://www.lse.ac.uk/people/michael-power>

desplaza energías hacia lo que puede demostrarse, justificarse y registrarse²³. En términos de política pública, la pregunta relevante no es solo si un indicador está “bien construido”, sino qué tipo de organización de la acción induce.

Esta idea se expresa con claridad en la formulación habitual de la ley de Goodhart²⁴, en la versión popularizada por Marilyn Strathern²⁵: cuando una medida se convierte en objetivo, tiende a perder calidad como medida²⁶. La implicación para el análisis del desarrollo es directa. Cuanto más se utilizan rankings y métricas para asignar financiación, reputación o cumplimiento, más presión existe para optimizar el indicador, incluso si ello no mejora las condiciones de vida que el indicador pretende representar.

Una cuarta cuestión remite a la comunicación. Los sistemas de indicadores se diseñan para ser utilizados por equipos técnicos, pero también para circular públicamente. Tablas, mapas, gráficos, resúmenes ejecutivos y notas de prensa forman parte del dispositivo. El Banco Mundial, por ejemplo, ofrece el sistema WDI a través de DataBank y Open Data con opciones de visualización y descarga que favorecen un uso intensivo y comparativo²⁷. Esa infraestructura amplifica la autoridad del dato, porque convierte la comparación en práctica cotidiana y normaliza la idea de que el desarrollo puede leerse como serie temporal y ranking. En paralelo, el marco oficial de indicadores ODS, mantenido por Naciones Unidas, organiza el seguimiento global mediante un repertorio estandarizado que se actualiza y refina periódicamente²⁸.

El núcleo del problema analítico es, por tanto, doble. Por un lado, los indicadores aportan visibilidad, comparabilidad y posibilidad de seguimiento. Por otro, producen efectos de simplificación y generan un lenguaje con autoridad propia. Tratar los indicadores como problema analítico significa

²³ Power, M. (1996). The Audit Explosion. *Demos*, 7. <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/theauditexplosion.pdf>

²⁴ Ley de Goodhart https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Goodhart

²⁵ Marilyn Strathern https://es.wikipedia.org/wiki/Marilyn_Strathern

²⁶ Stumborg, M.F., Blasius, T.D., Full, S.J. & Hughes, C.A. (2022). *Goodhart's Law: Recongnizing and Mitigating the Manipulation of Measures in Analysis*. CNA <https://www.cna.org/reports/2022/09/Goodharts-Law-Recognizing-Mitigating-Manipulation-Measures-in-Analysis.pdf>

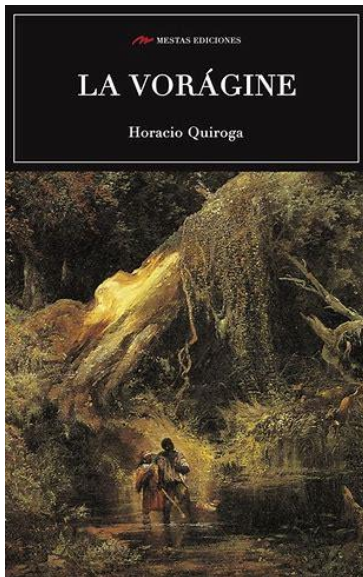
²⁷ DataBank, World Development Indicators <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

²⁸ SDG Indicators <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list>

preguntar qué realidad construyen, qué silencios producen, qué relaciones de poder estabilizan y qué estilo de intervención favorecen.

1.5. Relatos culturales del desarrollo, el conflicto y la desigualdad

El cine y la literatura han abordado de forma recurrente las tensiones asociadas al desarrollo, sobre todo cuando el cambio económico se despliega en escenarios de desigualdad y conflicto. Estas narrativas permiten analizar el desarrollo desde sus efectos sobre territorios, cuerpos y vínculos sociales. Su aportación es metodológica, pues ofrecen acceso a experiencias y percepciones que suelen quedar fuera de los enfoques institucionales, y ayudan a observar cómo se construyen moralmente las promesas de progreso.



Un ejemplo especialmente significativo es la novela *La vorágine*²⁹, de José Eustasio Rivera³⁰. Publicada en 1924, retrata el impacto del extractivismo del caucho en la Amazonía colombiana y muestra una lógica que reaparece en muchos debates contemporáneos sobre desarrollo. La expansión económica se presenta como avance civilizatorio, mientras produce explotación, desposesión y destrucción de formas de vida. El desarrollo aparece así como fuerza histórica que reorganiza el territorio, altera jerarquías sociales y reconfigura la vida cotidiana.

Desde el punto de vista comunicativo, *La vorágine* resulta relevante porque permite observar la distancia entre los discursos legitimadores del progreso y la experiencia de quienes soportan sus costes. La novela hace visible el papel del lenguaje en la producción de autoridad. Nombra, clasifica y justifica. Al mismo tiempo, muestra los límites de ese lenguaje cuando entra en contacto con realidades que resisten ser traducidas a una retórica de modernización. Esta tensión anticipa críticas posteriores que analizan el desarrollo como proyecto cultural y como repertorio de intervención.

²⁹ La vorágine https://es.wikipedia.org/wiki/La_vor%C3%A1gine

³⁰ José Eustasio Rivera https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Eustasio_Rivera

Escucha este podcast:

– Guía histórica para devorar La Vorágine. María Jimena Duzán

<https://www.youtube.com/watch?v=D4GltJ2qPfQ&t=16s>

Aquí puedes acceder al libro:

– Rivera, J. E. (2022). *La vorágine* (edición digital). Biblioteca Virtual Miguel de

Cervantes. <https://www.cervantesvirtual.com/obra/la-voragine-989351/> Ver

la novela completa en <https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-voragine-989351/html/>

1.5.1. Otras referencias culturales sugeridas

– Bollaín, I. (Directora). (2010). *También la lluvia* [Película]. Morena Films.

<https://www.filmaffinity.com/es/film204116.html>

– Galeano, E. (2004). *Las venas abiertas de América Latina* (Ed.

conmemorativa). Siglo XXI Editores.

<https://sigloxxieditores.com.mx/libro/las-venas-abiertas-de-america-latina/>

1.6. Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué supuestos culturales, históricos o normativos intervienen cuando una sociedad define qué entiende por desarrollo?
2. ¿Cómo actúan los dispositivos comunicativos del desarrollo (informes, indicadores, campañas, rankings) en la producción de legitimidad y en la selección de prioridades?
3. ¿En qué momentos el desarrollo opera como promesa de bienestar y en cuáles funciona como criterio de clasificación que refuerza jerarquías entre territorios y grupos sociales?
4. ¿Qué cambia en el análisis de la innovación cuando se considera que el desarrollo no es un marco neutro, sino una construcción disputada, situada y mediada por discursos?

1.7. Otras lecturas recomendadas

– Amin, S. (1974). *El desarrollo desigual: Ensayo sobre las formaciones sociales del capitalismo periférico*. Editorial Fontanella.

<https://www.mcu.es/ccbae/es/consulta/registro.do?id=265040>

– Chang, H.-J. (2004). *Retirar la escalera: La estrategia del desarrollo en perspectiva histórica*. Los Libros de la Catarata. Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

https://dn720004.ca.archive.org/0/items/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf

Capítulo 2: Transformaciones productivas, capitalismo y cambio social

2.1. La relación histórica entre producción, trabajo y desarrollo

La relación entre producción, trabajo y desarrollo se entiende mejor cuando se observa como un vínculo histórico entre formas de organizar la actividad económica y formas de organizar la vida social. Cada etapa del capitalismo ha configurado un determinado modo de producir valor y, con él, un determinado modo de distribuir riesgos, oportunidades y reconocimiento. La experiencia del trabajo, en consecuencia, no se limita al empleo o al salario: incluye jerarquías, expectativas de movilidad, estilos de vida y formas de pertenencia.

En este marco, el desarrollo se presenta como una promesa que se apoya en arreglos productivos concretos. La industrialización masiva, la expansión del consumo o la terciarización avanzada han funcionado como señales de modernidad en momentos distintos. Ese relato se sostiene en instituciones, pactos sociales, políticas públicas y repertorios culturales que vuelven “razonable” una trayectoria histórica particular. Cuando cambian los modos de producción, también se reordenan los criterios con los que se define lo que cuenta como progreso.

La comunicación participa de forma directa en esa articulación. En el interior de las organizaciones, la comunicación estructura coordinación, autoridad y disciplina, y produce lenguajes para nombrar eficiencia, mérito o rendimiento. En el espacio público, consolida imaginarios del trabajo valioso, normaliza ciertas formas de desigualdad y convierte determinadas transformaciones productivas en sentido común. En cada régimen productivo se estabilizan, además, estilos de legitimación: discursos de prosperidad, narrativas de modernización o promesas de innovación como horizonte casi moral.

En las últimas décadas, la internacionalización de la producción ha hecho más visible un rasgo clave: una parte creciente del valor se genera a través de redes transnacionales y de actividades de servicios integradas en bienes que se perciben como “industriales”. Este desplazamiento es relevante para el desarrollo, porque cambia la pregunta sobre dónde se produce realmente el valor, quién captura sus beneficios y qué capacidades sociales se vuelven estratégicas. Los indicadores de comercio en valor añadido muestran, por

ejemplo, el peso creciente de los servicios en el valor incorporado al comercio en muchas economías.

El desarrollo no se explica por una suma de innovaciones aisladas, sino por la configuración histórica de un sistema productivo y laboral que se legitima mediante relatos, métricas y formas de comunicación. En un contexto de tensiones globales, reindustrialización selectiva y digitalización, los informes sobre empleo y política industrial ayudan a situar estas transformaciones en tendencias observables.

2.2. El fordismo como modelo productivo y promesa de progreso

En octubre de 1913, en la planta de Highland Park (Michigan), Ford introdujo la cadena de montaje móvil como forma estable de organizar la producción. La novedad no consistió únicamente en acelerar tiempos, sino en convertir el proceso productivo en un flujo continuo, con tareas subdivididas y coordinación milimétrica de materiales y gestos. La documentación histórica disponible en archivos públicos permite seguir ese momento con bastante detalle y resulta útil para situar el fordismo antes de teorizarlo.

A partir de ahí, el fordismo³¹ se entiende mejor como un ensamblaje de tres planos. En el plano técnico, la producción en masa de bienes estandarizados se apoya en economías de escala, maquinaria especializada y un trabajo fragmentado, con una fuerte disciplina del tiempo. En el plano laboral, se consolidan reglas que definen funciones, categorías y trayectorias, a menudo mediadas por sindicatos y negociación colectiva en el periodo de expansión del Estado social. En el plano macroeconómico, el aumento de productividad se articula con salarios que sostienen consumo, inversión y un ciclo de crecimiento relativamente estable. En la literatura regulacionista se suele hablar de compromiso fordista para nombrar esa articulación histórica entre capital y trabajo durante la llamada “edad de oro”.

Este modelo productivo adquirió además la forma de una promesa pública. El progreso se narró como democratización del consumo, estabilidad del empleo y ascenso social. La decisión de Ford de anunciar en enero de 1914 una política salarial de “cinco dólares al día” contribuyó a fijar esa promesa en el imaginario social, a la vez que respondía a problemas empresariales de rotación y productividad.

³¹ Fordismo <https://es.wikipedia.org/wiki/Fordismo>

La comunicación es decisiva para comprender por qué el fordismo no fue solo una técnica. La fábrica se convirtió en un espacio pedagógico, donde se modelaban hábitos, ritmos y expectativas, y también en un escenario simbólico desde el que se proyectaba un ideal de modernidad. Gramsci (1891-1937)³² analizó este punto desde una perspectiva crítica: el fordismo le interesó como forma de organización del trabajo y, al mismo tiempo, como intento de construir una nueva hegemonía social. Su lectura permite conectar productividad, moral y poder sin reducir el fenómeno a economía industrial.

Conviene situar, además, una tensión constitutiva del modelo. La promesa de progreso convivió con formas intensas de desgaste, monotonía y conflicto. El fordismo muestra cómo un régimen productivo depende de dispositivos de coordinación y de narración pública. Su estabilidad histórica no se explica solo por máquinas y normas, sino por acuerdos, expectativas colectivas y relatos de bienestar.

2.3. La crisis del fordismo y la reestructuración del capitalismo

La estabilidad del compromiso fordista empezó a resquebrajarse a finales de los años sesenta y se hizo visible en los setenta. El síntoma más conocido fue la combinación de inflación elevada con estancamiento económico, un escenario que tensó las herramientas de política económica y erosionó la confianza en el marco keynesiano³³ dominante. En el debate de época, la estanflación³⁴ se convirtió en un problema intelectual y político porque rompía la expectativa de que crecimiento y empleo podían gestionarse con ajustes relativamente previsibles.

Esta crisis puede entenderse como una desarticulación entre un régimen de acumulación y su modo de regulación. La tradición regulacionista sitúa el núcleo del problema en la pérdida de coherencia del círculo fordista: productividad, salarios, consumo y beneficios dejaron de encajar del modo que había sostenido la expansión de posguerra. Robert Boyer (2015)³⁵

³² Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks* (Q. Hoare & G. N. Smith, Eds. y Trads.). International Publishers. <https://files.libcom.org/files/Gramsci%20-%20Selections%20from%20the%20Prison%20Notebooks.pdf>

³³ Keynesianismo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Keynesianismo>

³⁴ Estanflación. <https://es.wikipedia.org/wiki/Estanflaci%C3%B3n>

³⁵ Boyer, R. (2015). *Present and future of globalization: Seven features derived from Régulation Theory*. Colloque International Recherche & Regulation 2015, 10-12 junio, París. <https://robertboyer.org/download/presentandfutureofglobalisationRB13.pdf>

reconstruye esta lectura como una explicación estructural del fin de la “edad de oro”, subrayando que la crisis no se explica por un único choque, sino por la acumulación de tensiones que el propio régimen ya no podía absorber.

Los factores económicos más citados se entienden mejor como piezas de una misma recomposición. La desaceleración de la productividad en sectores industriales maduros redujo márgenes para sostener aumentos salariales y rentabilidad al mismo tiempo. En paralelo, la conflictividad laboral y las demandas distributivas intensificaron el problema de ajuste del pacto social en varios países. A ello se sumaron los shocks energéticos de 1973 y 1979, que elevaron costes y activaron disputas sobre precios y salarios en economías donde la energía era un insumo estratégico. Las interpretaciones sobre la estanflación suelen oscilar entre lecturas centradas en choques de oferta y lecturas monetarias; un ejemplo influyente de esta segunda línea es el trabajo de Barsky y Kilian (2000)³⁶, que discute el papel de la política monetaria y su interacción con shocks reales.

La crisis fordista también tuvo una dimensión internacional. El sistema monetario y financiero de posguerra perdió estabilidad tras el colapso del patrón dólar-oro en los primeros años setenta. La combinación de volatilidad cambiaria, competencia internacional creciente y nuevas geografías industriales aceleró la búsqueda de flexibilidad productiva. La empresa fordista integrada verticalmente cedió terreno a estrategias de externalización, deslocalización selectiva y coordinación en red. Esta reestructuración transformó el trabajo de forma gradual, pero profunda: aumentó el empleo inseguro en algunos sectores, se fragmentaron trayectorias laborales y se reconfiguró la negociación colectiva.

En ese tránsito, el lenguaje del cambio se desplazó. La idea de reestructuración dejó de presentarse como una fase coyuntural y pasó a ocupar el lugar de exigencia permanente. La política económica y la gestión empresarial empezaron a hablar de competitividad, disciplina antiinflacionaria, modernización. Este giro no es solo semántico. Expresa una reorganización del poder: cambia qué se considera problema prioritario, qué costes se aceptan y qué promesas se ofrecen a cambio. En términos de análisis comunicativo, la crisis del fordismo puede leerse como un momento en el que se reformulan las condiciones de legitimidad del capitalismo avanzado.

³⁶ Barsky, R. B., & Kilian, L. (2000). *A monetary explanation of the great stagflation of the 1970s. Working Paper No. 452.* University of Michigan.
<https://rsie.econ.lsa.umich.edu/workingpapers/Papers451-475/r452.pdf>

Una consecuencia importante es que la crisis no funciona solo como “ruptura” histórica. Permite observar cómo un régimen productivo se sostiene mientras mantiene cierta credibilidad social, y cómo esa credibilidad se reconfigura cuando el vínculo entre trabajo y bienestar se vuelve inestable. En el paso hacia el postfordismo³⁷, la innovación empieza a ocupar una posición distinta: se integra como argumento de gobierno del cambio y como justificación de nuevas formas de organización del trabajo, con efectos desiguales según sectores y territorios.

2.3.1. ¿Quién es?

Nancy Fraser (n. 1947)³⁸



Nancy Fraser es una filósofa y teórica social estadounidense, vinculada a la tradición de la teoría crítica y reconocida por su capacidad para conectar diagnóstico sociológico, análisis normativo y debate político contemporáneo. Su trayectoria se ha desarrollado, en buena medida, en diálogo con el legado de la Escuela de Frankfurt, aunque su obra ha ampliado ese horizonte incorporando debates feministas, sociología política y crítica de la economía política del capitalismo tardío.

Una de sus aportaciones más influyentes consiste en haber mostrado que las crisis del capitalismo no pueden entenderse únicamente como crisis económicas. Fraser propone analizar el capitalismo como un orden social que depende de condiciones de posibilidad que tienden a quedar fuera del foco de la economía convencional, pero que resultan indispensables para su reproducción. Entre esas condiciones se encuentran la reproducción social, el trabajo de cuidados, los marcos institucionales y el sostén ecológico de la vida. Cuando estas bases se deterioran, las crisis se despliegan como crisis multidimensionales y no solo como fluctuaciones del ciclo económico.

Su enfoque resulta especialmente útil para complejizar el análisis del postfordismo. La transición hacia la flexibilidad y la innovación permanente no se limita a reorganizar la fábrica o el mercado laboral. Reordena también la vida cotidiana, los vínculos y la reproducción social. En ese sentido, la

³⁷ Postfordismo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Posfordismo>

³⁸ Cf. Nancy Fraser https://es.wikipedia.org/wiki/Nancy_Fraser

precariedad no afecta solo al empleo: afecta a la capacidad de sostener tiempos de cuidado, redes de apoyo y estabilidad biográfica. La tesis de Fraser sobre las contradicciones entre capital y cuidados permite vincular la reestructuración productiva con un plano menos visible, pero decisivo, del desarrollo contemporáneo.

Su obra aporta además un elemento particularmente pertinente: la atención a las luchas por el reconocimiento y su relación con las luchas por redistribución. Fraser ha analizado cómo ciertas transformaciones culturales y políticas pueden desplazar el conflicto social hacia el terreno identitario, sin resolver las bases materiales de la desigualdad. Esta articulación resulta relevante para comprender cómo se legitiman los cambios productivos y qué narrativas acompañan al capitalismo flexible, especialmente cuando la innovación se presenta como solución universal.

En clave comunicativa, la mirada de Fraser ayuda a identificar un desplazamiento característico de la época: las tensiones estructurales del sistema se traducen con frecuencia en dilemas individuales o en discursos de responsabilidad personal. Su teoría permite recuperar esas tensiones como problemas públicos, vinculando economía política, justicia social y marcos de sentido.

Lectura recomendada de Nancy Fraser:

– Fraser, N. (2016). Las contradicciones del capital y los cuidados. *New Left Review*, 100, 111–132. <https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/registros/20909>

Vídeo sobre Nancy Fraser:

– Filósofas en la historia (2022, ago 5). *Nancy Fraser: “Luchando por la justicia global” (13:17 min.)*
<https://www.youtube.com/watch?v=Vx6KyQXPCdk&t=384s>

2.4. Flexibilidad, postfordismo e innovación permanente

La crisis del fordismo abrió un periodo de experimentación productiva en el que la estabilidad dejó de ser el criterio dominante. En su lugar, se fue imponiendo una lógica de adaptación continua a mercados más volátiles,

competencia internacional intensa y ciclos tecnológicos más rápidos. David Harvey (s.f.)³⁹ formuló este giro como paso hacia un régimen de “acumulación flexible”, caracterizado por ajustes frecuentes en productos, procesos y organización del trabajo. En esta lectura, la flexibilidad no es un rasgo marginal, sino una forma de reordenar la producción y, con ella, las relaciones sociales.

El término postfordismo agrupa debates heterogéneos. A veces designa cambios tecnológicos; en otras ocasiones, señala transformaciones institucionales o culturales. Una forma útil de abordarlo consiste en observar qué significa “flexibilidad” en distintos niveles. Puede aludir a la plantilla y sus contratos; puede referirse a la polivalencia funcional dentro de equipos; también puede expresarse en la gestión del tiempo, con intensificación del ritmo y disponibilidad ampliada. El punto relevante es que esta flexibilidad reconfigura el vínculo entre trabajo y desarrollo: desplaza seguridad hacia el individuo, reordena trayectorias laborales y redefine qué capacidades se consideran valiosas.

La innovación adquiere aquí un estatuto distinto. En el fordismo, la innovación tendía a aparecer como episodios de inversión y modernización; en el postfordismo se vuelve condición permanente de competitividad. El lenguaje empresarial y de política pública empieza a tratar la innovación como requisito continuo, con efectos sobre gobernanza interna, evaluación y legitimación externa. Esta exigencia se apoya en dispositivos de gestión (objetivos, métricas, auditorías) y en un repertorio comunicativo que normaliza el cambio constante. En este marco, la comunicación tiene una función estructurante: coordina redes dispersas, produce consenso operativo y sostiene un relato de adaptación como virtud.

Un ejemplo especialmente instructivo de esta lógica es la transición desde producción en masa rígida hacia sistemas “lean” asociados al Toyota Production System⁴⁰ (s.f.)⁴¹. En la presentación clásica del TPS, el principio

³⁹ Harvey, D. (s. f.). From Fordism to flexible accumulation. En *The condition of postmodernity* (extract). Stanford University.

<https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Harvey%2C%20Post-Fordism.pdf>

⁴⁰ Toyotismo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Toyotismo>

⁴¹ Toyota Production System brochure. (s. f.). *Toyota production system*. KTH Royal Institute of Technology. Recuperado el 17 de enero de 2026, de

<https://www.kth.se/social/upload/511bb0b1f276543fb38d79b8/Toyota%2520Production%2520System%2520Brochure.pdf>

*just-in-time*⁴² y la mejora continua (*kaizen*)⁴³ aparecen como pilares que convierten el proceso productivo en aprendizaje permanente, con mecanismos de señalización y ajuste en tiempo real. Este enfoque muestra un rasgo decisivo del postfordismo: la flexibilidad no se reduce a contratos; se instala en el corazón de la organización como cultura productiva, con una ética de perfeccionamiento continuo que se comunica y se interioriza.

La expansión de esta lógica tiene consecuencias sociales visibles. El trabajo se reordena en torno a proyectos, objetivos cambiantes y evaluación comparativa. La estabilidad deja de presentarse como norma y se reformula como excepción o privilegio. Los informes recientes de la OCDE⁴⁴ (2021)⁴⁵ sobre transiciones laborales y reasignación de empleo ayudan a situar empíricamente esta dinámica, mostrando que la movilidad entre estados laborales y la rotación en el empleo no se distribuyen de manera uniforme. En paralelo, los informes de la OIT⁴⁶ (2016)⁴⁷ sobre empleo no estándar permiten conectar flexibilidad con desigualdad, protección social y gobernanza del trabajo.

En clave comunicativa, la innovación permanente funciona como justificación general. Presenta la adaptación como requisito moral, desplaza responsabilidades hacia individuos y naturaliza costes sociales como “efectos inevitables” del cambio. La tarea analítica consiste en observar qué se gana con esa narrativa (capacidad de ajuste, coordinación, aprendizaje organizativo) y qué se pierde (seguridad, previsibilidad, capacidad de negociación).

⁴² Método justo a tiempo. https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

⁴³ Kaizen. <https://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

⁴⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_para_la_Cooperaci%C3%B3n_y_el Desarrallo Econ%C3%B3micos

⁴⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Labour market transitions across OECD countries: Stylised facts*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/labour-market-transitions-across-oecd-countries-stylised-facts_c3feae62c85872-en.pdf

⁴⁶ Organización Internacional del Trabajo. https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_del_Trabajo

⁴⁷ International Labour Organization. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40p_ubl/documents/publication/wcms_534326.pdf

2.5. Plataformas digitales, trabajo y nuevas formas de precariedad

Una parte significativa del debate contemporáneo sobre innovación y desarrollo se juega en un escenario cotidiano: aplicaciones móviles que asignan tareas, calculan tarifas y evalúan rendimientos sin mediación humana visible. Las plataformas digitales de trabajo han extendido un modelo organizativo basado en la intermediación, la externalización de riesgos y la gestión algorítmica. Este fenómeno no se limita al reparto; se despliega en transporte, microtareas online, cuidados, limpieza o servicios domésticos, con variaciones según sector y país.

El núcleo analítico de la economía de plataformas⁴⁸ no reside solo en la tecnología. Se sitúa en la relación entre control y autonomía. Las plataformas suelen presentarse como infraestructuras que conectan oferta y demanda, pero su funcionamiento real incorpora reglas que ordenan la actividad: acceso a encargos, prioridades, penalizaciones, incentivos, tarifas dinámicas, reputación, tiempos de respuesta. Esas reglas operan como forma de gobierno del trabajo y producen un tipo específico de subordinación, a menudo compatible con figuras contractuales de autonomía. La OIT (2021)⁴⁹ ha sistematizado este diagnóstico en su informe sobre plataformas laborales digitales, mostrando cómo estos modelos reorganizan la relación laboral, la protección social y la competencia entre empresas.

Desde una perspectiva comunicativa, el trabajo en plataformas es también una economía de signos. La reputación se convierte en capital operativo; las valoraciones traducen experiencias a métricas; el “score” funciona como señal para distribuir oportunidades. La comunicación aquí no se limita a mensajes entre usuarios. Incluye interfaces, notificaciones, opacidades informativas y discursos públicos sobre emprendimiento. Ese conjunto moldea expectativas, define qué se considera desempeño aceptable y desplaza la negociación hacia el terreno del dato y del ranking.

La precariedad asociada a las plataformas adopta formas distintas. En unos casos aparece como inseguridad de ingresos, con alta variabilidad diaria. En otros, se expresa como desprotección ante accidentes o enfermedad. También puede materializarse en intensificación del tiempo, con disponibilidad permanente para sostener un mínimo de encargos. El

⁴⁸ Economía de plataformas. https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_plataformas

⁴⁹ International Labour Organization. (2021). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40p ubl/documents/publication/wcms_771749.pdf

problema analítico, por tanto, no consiste en afirmar que toda plataforma produce precariedad de la misma manera, sino en entender qué condiciones institucionales, legales y comunicativas favorecen una distribución sistemática del riesgo hacia quienes trabajan.

España ofrece un caso especialmente instructivo por el conflicto regulatorio en el reparto a domicilio. El Real Decreto-ley 9/2021, conocido como “ley rider” (2021)⁵⁰, introdujo una presunción de laboralidad en el reparto mediante plataformas digitales y precisó, además, el derecho de información de la representación de las personas trabajadoras sobre algoritmos que afectan a condiciones de trabajo. La evolución posterior muestra la disputa entre modelos empresariales, inspección laboral y litigios. En enero de 2026, medios españoles informaron de que Uber Eats abandonaría el uso de repartidores autónomos en España y pasaría a operar con repartidores contratados por flotas, bajo presión del Ministerio de Trabajo y el marco normativo vigente. (Cadena SER, 2026)⁵¹. Este episodio permite ver cómo la innovación organizativa se renegocia cuando el derecho laboral y la legitimidad pública se convierten en límites efectivos.

A escala europea, la Directiva (UE) 2024/2831 sobre mejora de las condiciones de trabajo en plataformas (2024)⁵² introduce elementos que afectan directamente al gobierno algorítmico: transparencia, supervisión humana, derechos de información y mecanismos vinculados a la presunción de relación laboral, con concreciones que cada Estado debe aterrizar. Este marco es relevante por dos razones. Primero, muestra una tendencia: la regulación ya no se centra solo en la clasificación contractual, también entra en el núcleo organizativo de la plataforma. Segundo, desplaza el análisis hacia los dispositivos: quién tiene acceso a la lógica del algoritmo, qué se puede impugnar, qué se considera evidencia.

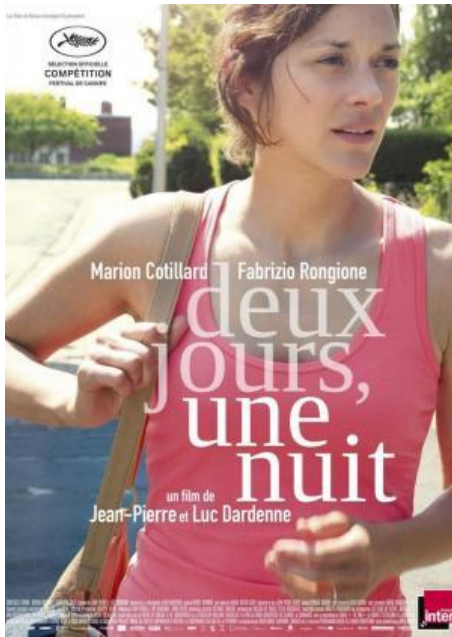
⁵⁰ Reino de España. (2021, 11 de mayo). *Real Decreto-ley 9/2021, por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en materia de derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales*. Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-7840

⁵¹ Cadena SER. (2026, enero 15). *Uber Eats rechaza seguir trabajando con repartidores autónomos para evitar consecuencias legales tras la amenaza de Trabajo*. <https://cadenaser.com/nacional/2026/01/15/uber-eats-rechaza-seguir-trabajando-con-repartidos-autonomos-para-evitar-consecuencias-legales-tras-la-amenaza-de-trabajo-cadena-ser/>

⁵² Unión Europea. (2024, 23 de octubre). *Directiva (UE) 2024/2831 del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la mejora de las condiciones de trabajo en el trabajo en plataformas*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>

Una herramienta útil es el enfoque comparativo basado en estándares. El informe Fairwork Spain 2024 (2024)⁵³ evalúa condiciones de trabajo en varias plataformas y discute los límites y efectos de la ley rider, con testimonios y recomendaciones.

2.6. Representaciones culturales del trabajo y la pérdida de estabilidad



El cine social contemporáneo ofrece una vía especialmente fértil para pensar cómo las transformaciones productivas se convierten en experiencias vividas. En muchas películas, el trabajo aparece como un punto de anclaje que ordena rutinas, expectativas y reconocimiento. Cuando ese anclaje se debilita, cambian las condiciones materiales, pero también se reconfiguran la pertenencia, la autoestima y la relación con los otros. El interés analítico de estas narrativas reside en que permiten observar la precariedad como proceso social, no solo como categoría económica.

Un ejemplo especialmente significativo es la película *Dos días, una noche*⁵⁴, dirigida por Jean-Pierre y Luc Dardenne⁵⁵. La historia se organiza alrededor de una situación sencilla y moralmente perturbadora. Una trabajadora debe convencer a sus compañeros para que renuncien a una prima a cambio de que ella conserve su empleo. El conflicto queda desplazado hacia el espacio interpersonal y adopta la forma de una deliberación entre iguales. La empresa aparece en segundo plano, aunque su decisión determina el marco de lo posible.

Este desplazamiento es clave para el análisis del capitalismo flexible. El dilema se presenta como elección individualizada, gestionada mediante conversaciones, persuasión y silencios. La película permite observar cómo un problema estructural se traduce en una secuencia de microdecisiones que

⁵³ Fairwork. (2024). *Fairwork España: Puntuaciones 2024* (Informe). https://fair.work/wp-content/uploads/sites/17/2024/06/Fairwork-Spain-Report-2024_ES-WEB.pdf

⁵⁴ Dos días, una noche. https://es.wikipedia.org/wiki/Dos_d%C3%ADas,_una_noche Ver también [Dos días, una noche \(2014\) - FilmAffinity](#)

⁵⁵ Hermanos Dardenne. https://es.wikipedia.org/wiki/Hermanos_Dardenne

alteran vínculos, reordenan lealtades y ponen a prueba la solidaridad. La comunicación no actúa aquí como simple intercambio de información. Funciona como mecanismo de negociación moral, como prueba de reconocimiento, a veces como herramienta de presión.

Desde esta perspectiva, la pérdida de estabilidad laboral no se reduce a inseguridad de ingresos. Se convierte en una reconfiguración del tejido social: la cooperación se vuelve frágil, el miedo se distribuye y la responsabilidad se privatiza. Ese proceso ilumina una cuestión central del capítulo: la flexibilidad se legitima a menudo como condición de competitividad e innovación, mientras los costes se dispersan en biografías individuales y se hacen menos visibles como conflicto colectivo.

Estas narrativas culturales permiten, por tanto, una lectura fina del vínculo entre reestructuración productiva y cambio social. Muestran cómo la innovación organizativa se inscribe en la vida cotidiana y cómo la aceptación o la resistencia se juegan en espacios comunicativos concretos, como la conversación entre compañeros, la negociación con la familia o el silencio que evita un enfrentamiento abierto. En términos pedagógicos, la película facilita una discusión sobre lo que el lenguaje económico tiende a omitir cuando describe el trabajo como “mercado” y la precariedad como ajuste.

2.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

- León de Aranoa, F. (Director). (2002). *Los lunes al sol* [Película]. Mediapro; Sogecine. <https://www.filmaffinity.com/es/film487418.html>
- Loach, K. (Director). (2019). *Sorry We Missed You* [Película]. Sixteen Films; BBC Films; Les Films du Fleuve. <https://www.filmaffinity.com/es/film747709.html>
- RTVE Play. (s. f.). *Economía de plataformas y trabajo* [Colección de documentales y reportajes]. Recuperado el 17 de enero de 2026, de <https://www.rtve.es/play/>

2.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué elementos del relato del desarrollo cambian cuando se pasa del fordismo a la flexibilidad, y qué elementos permanecen como promesa de progreso?

2. ¿Cómo se utiliza la innovación como argumento de legitimidad en contextos de ajuste permanente, y qué costes tiende a ocultar ese lenguaje?
3. ¿Qué funciones adquieren las plataformas, las métricas y la reputación como dispositivos comunicativos de organización del trabajo, especialmente cuando el empleo es inestable?
4. ¿Qué condiciones institucionales permitirían sostener un modelo de desarrollo basado en aprendizaje y productividad sin trasladar sistemáticamente el riesgo al individuo?
5. ¿Qué alternativas resultan pensables si la innovación deja de ser un requisito continuo y pasa a entenderse como proceso selectivo orientado a bienestar, derechos y sostenibilidad?

2.8. Otras lecturas recomendadas

- Library of Congress. (s. f.). *Ford implements the moving assembly line (October 1913)*. Recuperado el 17 de enero de 2026, de <https://guides.loc.gov/this-month-in-business-history/October/Ford>
- Ohno, T. (1978). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2021/12/toyota-production-system-beyond-large-scale-production.pdf>
- Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama. <https://www.casadellibro.com/libro-la-corrosion-del-caracter-las-consecuencias-personales-del-trabajo-en-el-nuevo-capitalismo/9788433905901/689978>
- The Henry Ford. (s. f.). *Assembly line* (Digital collections). Recuperado el 17 de enero de 2026, de <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/sets/7139>

Capítulo 3: Globalización neoliberal, desigualdad y narrativas del desarrollo

3.1. la globalización como reconfiguración estructural del sistema mundial

La globalización⁵⁶ puede leerse como un cambio de escala en la vida social: decisiones económicas, disputas políticas, imaginarios culturales y prácticas comunicativas se encadenan a través de distancias cada vez mayores, con ritmos más rápidos y efectos menos controlables desde un solo territorio. Esta reconfiguración no implica que el Estado desaparezca, pero sí altera su margen de maniobra y redistribuye capacidades entre actores. La clave analítica está en entenderla como una forma de articulación del sistema mundial que reorganiza producción, finanzas, circulación de información y jerarquías.

Una manera útil de delimitar el concepto consiste en distinguir definiciones que describen lo mismo con nombres distintos. Jan Aart Scholte⁵⁷ critica que, con frecuencia, se llama globalización a procesos ya conocidos: más comercio, más apertura, más “occidentalización”. Propone, en cambio, tomarla como transformación de la geografía social ligada al crecimiento de conexiones supraterritoriales, es decir, relaciones que no se explican solo por proximidad y fronteras, y que introducen una nueva textura en la coordinación social. Esta precisión ayuda a no confundir globalización con mera internacionalización.

La tradición de Held y McGrew⁵⁸ plantea un énfasis complementario: la globalización es un proceso multidimensional que intensifica interdependencias, reordena escalas de poder y plantea tensiones normativas. Su enfoque resulta didáctico porque obliga a preguntar “globalización de qué” y “para quién”, evitando convertir el término en una etiqueta totalizante. El desarrollo queda atravesado por la forma en que se globalizan cadenas productivas, se financian inversiones, circulan modelos institucionales y se legitiman prioridades.

⁵⁶ Globalización <https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

⁵⁷ Jan Aart Scholte <https://www.universiteitleiden.nl/en/staffmembers/jan-aart-scholte>

⁵⁸ Held, D. & McGrew, A. (2003). *Globalización/Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden Mundial*. Paidós. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2004000100014

En clave de economía política, la globalización contemporánea se entiende mejor atendiendo al modo en que la producción se fragmenta y se coordina a través de cadenas globales de valor. Parte de lo que se consume en un país incorpora trabajo, energía y conocimiento producidos en varios lugares. Por eso, la medición “clásica” del comercio en valores brutos puede ocultar quién captura realmente el valor. Las guías del enfoque Trade in Value Added (TiVA)⁵⁹ explican por qué la contabilidad en valor añadido permite ver, con mayor nitidez, la posición de cada economía en la arquitectura productiva global.

Esta reconfiguración productiva no produce trayectorias convergentes de manera automática. UNCTAD⁶⁰ insiste en que la globalización ha ofrecido oportunidades de industrialización y aprendizaje a ciertos países, aunque también ha intensificado dependencias, vulnerabilidad externa y desigualdades. Su lectura es relevante para el capítulo porque reintroduce el problema del desarrollo como transformación estructural: no basta con integrarse en flujos globales; importa el tipo de inserción, el margen para políticas industriales y la capacidad de sostener procesos endógenos de acumulación.

La dimensión comunicativa atraviesa todo lo anterior. La globalización no solo conecta mercados; conecta marcos de sentido. Indicadores, rankings, informes, campañas y narrativas empresariales contribuyen a definir qué se considera “competitividad”, “modernización” o “atraso”. En ese sentido, la globalización también opera como un régimen de visibilidad: amplifica ciertas experiencias, desplaza otras, normaliza prioridades.

3.2. El neoliberalismo y la redefinición contemporánea del desarrollo

El neoliberalismo⁶¹ se consolidó en las últimas décadas del siglo XX como un marco que reorganiza prioridades públicas, criterios de decisión y formas de justificar el cambio. Funciona a la vez como programa de reforma y como racionalidad práctica: define qué se considera un problema, qué instrumentos se estiman adecuados y qué actores aparecen como competentes para gobernar. Su expansión coincidió con una transformación del lenguaje del desarrollo. El vocabulario de derechos, bienestar colectivo e industrialización planificada perdió centralidad frente a nociones como

⁵⁹ Trade in Value Added <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/trade-in-value-added.html>

⁶⁰ UNCTAD <https://unctad.org/>

⁶¹ Neoliberalismo <https://es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo>

eficiencia, competitividad, disciplina fiscal, atracción de inversiones y “clima de negocios”.

En el plano de las políticas, este giro se asocia con un repertorio que John Williamson⁶² sintetizó como Washington Consensus⁶³. La lista no pretendía ser una teoría completa del desarrollo, pero operó como paquete de referencia para reformas en América Latina y, por extensión, para agendas de ajuste y liberalización en muchos contextos. Incluye medidas como disciplina fiscal, reforma tributaria, liberalización comercial y financiera, privatizaciones y desregulación. Su importancia reside en el modo de producir consenso: la idea de que existe un conjunto de “buenas prácticas” transferibles, formuladas en un lenguaje técnico que reduce el margen de disputa pública.

El neoliberalismo redefine el desarrollo también porque desplaza el centro de gravedad de la explicación. El crecimiento deja de presentarse como resultado de transformaciones estructurales orientadas por políticas industriales y pasa a describirse como consecuencia de incentivos correctos, mercados libres y reglas estables. Esta lógica produce una forma particular de responsabilidad: el Estado se evalúa por su capacidad de “habilitar” mercados, y las poblaciones quedan interpeladas como capital humano que debe adaptarse. En la práctica, esa racionalidad tiende a convertir desigualdades históricas en diferencias de rendimiento y a traducir conflictos distributivos a problemas de eficiencia.

Una dimensión clave del giro neoliberal es su vínculo con la financiarización y con la apertura de cuentas de capital. Los economistas del FMI Ostry, Loungani y Furceri⁶⁴ han discutido críticamente dos componentes emblemáticos de estas agendas: liberalización de flujos de capital y consolidación fiscal. Su argumento resulta útil porque muestra, desde dentro de una institución central del orden económico global, que ciertas políticas presentadas como procrecimiento pueden aumentar la desigualdad y, en

⁶² John Williamson [https://en.wikipedia.org/wiki/John_Williamson_\(economist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Williamson_(economist))

⁶³ Consenso de Washington https://en.wikipedia.org/wiki/Washington_Consensus Ver también Williamson, J. (1990). *The Washington Consensus* (excerpt). https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3-euw1-ap-pe-ws4-cws-documents.ri-prod/9781138824287/ch12/3. John_Williamson%2C_The_Washington_Consensus%2C_1990.pdf

⁶⁴ Ostry, J.D., Loungani, P. & Furceri, D. (2016, junio). El neoliberalismo ¿un espejismo?. *Finanzas & Desarrollo*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/06/pdf/ostry.pdf>

algunos casos, debilitar la estabilidad necesaria para un crecimiento duradero.

Desde el punto de vista comunicativo, la redefinición del desarrollo se sostiene en dispositivos que convierten decisiones políticas en métricas comparables. Rankings, indicadores y “benchmarks” actúan como tecnologías de legitimación: simplifican realidades complejas, ordenan países en escalas y generan presión reputacional. El caso del informe Doing Business del Banco Mundial⁶⁵ es especialmente pedagógico porque muestra tanto la potencia como la fragilidad de estos dispositivos. Su discontinuación oficial, tras investigaciones por irregularidades y presiones indebidas sobre datos, permite discutir cómo se construye autoridad técnica y qué ocurre cuando esa autoridad pierde credibilidad.

En conjunto, el neoliberalismo no elimina la cuestión del desarrollo; la reencuadra. Un efecto visible es que los límites del modelo se vuelven más difíciles de nombrar en lenguaje público: precariedad, deterioro de servicios sociales o vulnerabilidad externa tienden a tratarse como “costes de transición” o como problemas de competitividad. En el siguiente subepígrafe, esta lógica se vuelve aún más clara al observar cómo las narrativas de emprendimiento, resiliencia y autooptimización participan en la aceptación social de desigualdades persistentes.

3.3. La desigualdad global en un escenario de desarrollo en transición

La desigualdad global se ha convertido en un rasgo estructural del desarrollo contemporáneo. Su importancia no se reduce a un indicador de resultados, porque también actúa como condición de posibilidad de trayectorias futuras. Donde la desigualdad se enquistaba, se estrechan los márgenes de inversión social, se debilitan los pactos distributivos y se intensifican formas de polarización que afectan a la gobernanza. El desarrollo, en ese contexto, deja de describir un camino ascendente relativamente previsible y pasa a nombrar una disputa por capacidades colectivas.

⁶⁵ Grupo Banco Mundial (2019, octubre 24). *Informe Doing Business 2020: mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios*

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms> Ver también World Bank. (2021, September 16). *World Bank Group to discontinue Doing Business report.*

<https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report>

En ese giro aparece con fuerza la noción de desarrollo en transición. Este enfoque subraya que las clasificaciones tradicionales por renta per cápita captan mal las trayectorias reales y, sobre todo, ocultan vulnerabilidades internas. El planteamiento se hizo visible, entre otros espacios, en el *Latin American Economic Outlook 2019*⁶⁶, coordinado por OCDE, CAF y CEPAL, donde se argumenta que países que “graduaron” hacia niveles de renta media siguen enfrentando trampas de productividad, fragilidad institucional y desigualdades persistentes. La transición se entiende, así, como un proceso no lineal: avances sectoriales conviven con brechas territoriales y déficits de cohesión social.

Este marco permite situar la desigualdad como problema de estructura y no solo de redistribución *ex post*. En muchas economías, la inserción en cadenas globales de valor aporta crecimiento, pero no garantiza movilidad social si el valor capturado se concentra en segmentos de baja productividad o en enclaves. Cuando la estructura productiva se apoya en empleo frágil y servicios de bajo valor añadido, el crecimiento se desacopla con facilidad de la mejora del bienestar para amplias capas sociales. En ese escenario, el discurso del desarrollo tiende a desplazarse hacia nociones de resiliencia individual y adaptabilidad, con la consiguiente despolitización de las causas.

Los datos comparados ayudan a fijar el problema con cierta precisión. El *World Inequality Report 2022*⁶⁷ sintetiza tendencias globales de ingreso y riqueza, mostrando que la desigualdad patrimonial es particularmente intensa y se reproduce con facilidad en el tiempo. Además, el informe introduce herramientas para discutir desigualdad de género y desigualdad asociada a impactos ambientales, lo que abre el análisis hacia dimensiones que un enfoque estrictamente económico suele dejar fuera.

UNCTAD aporta una lectura complementaria desde economía política del desarrollo. El *Trade and Development Report 2024*⁶⁸ insiste en un panorama de crecimiento débil en buena parte del Sur global, exposición a shocks y riesgos ligados a la fragmentación comercial. En su argumento, la desigualdad no es un “efecto secundario” sino una pieza que alimenta el

⁶⁶ OCDE (2019, septiembre 27). *Perspectivas económicas de América Latina 2019. Desarrollo en transición*. https://www.oecd.org/en/publications/latin-american-economic-outlook-2019_g2g9ff18-en.html

⁶⁷ World Inequality Report 2022. https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2022/01/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf

⁶⁸ UNCTD (2014). *Trade and Development Report 2024*. <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024>

malestar social y limita estrategias de transformación estructural. El informe propone repensar el desarrollo en un momento de inflexión de la globalización, con retorno de política industrial y nuevas dependencias tecnológicas.

La comunicación atraviesa este escenario de transición de dos maneras. Por un lado, indicadores, rankings y narrativas institucionales construyen marcos de interpretación que ordenan qué se considera éxito, atraso o modernización. Por otro, las experiencias de desigualdad se hacen visibles o invisibles según el ecosistema mediático, la capacidad de organización social y los lenguajes disponibles para nombrar el agravio. En la práctica, muchas políticas se legitiman mediante métricas simplificadas que ofrecen comparabilidad rápida; el coste es que se pierde densidad explicativa sobre territorios, grupos sociales y mecanismos de reproducción de la desigualdad.

Un criterio de trabajo consiste en pasar de “desigualdad como fotografía” a “desigualdad como dinámica”. Eso implica observar acumulación patrimonial, brechas de productividad, fiscalidad, acceso a servicios, y su traducción en expectativas de futuro. El enfoque de desarrollo en transición resulta útil porque obliga a mirar dentro de los países y no solo entre países, y porque permite discutir la distancia entre promedios macro y vidas concretas.

3.3.1. ¿Quién es?

Saskia Sassen (n. 1947)⁶⁹



Saskia Sassen es socióloga y una de las principales referencias internacionales en el estudio crítico de la globalización, las transformaciones del Estado, las finanzas globales y las nuevas formas de desigualdad. Su obra se caracteriza por un análisis fino de los procesos estructurales que configuran el capitalismo global, prestando especial atención a sus efectos territoriales, sociales y simbólicos.

Una de sus aportaciones más influyentes es el concepto de ciudad global, que permite comprender cómo la globalización no opera de manera homogénea, sino a través de nodos estratégicos donde se concentran poder

⁶⁹ Saskia Sassen https://es.wikipedia.org/wiki/Saskia_Sassen

económico, infraestructuras financieras y capacidades de decisión. Este enfoque resulta clave para el capítulo, al mostrar que la globalización produce simultáneamente centralización y expulsión, integración y marginación.

Sassen ha analizado también cómo el neoliberalismo redefine el papel del Estado, no tanto mediante su retirada, sino a través de nuevas funciones orientadas a facilitar la lógica financiera y la competitividad global. En este proceso, la comunicación, los indicadores y las narrativas expertas desempeñan un papel central en la legitimación de políticas que profundizan la desigualdad.

Su trabajo sobre las expulsiones amplía el análisis de la desigualdad más allá de la pobreza clásica, incorporando fenómenos como el desplazamiento, la precarización extrema y la pérdida de derechos. Esta mirada conecta directamente con la idea de desarrollo en transición y con la necesidad de analizar críticamente las narrativas globales del desarrollo.

La obra de Saskia Sassen aporta así un marco conceptual robusto para comprender la globalización neoliberal como un proceso selectivo, profundamente desigual y mediado por dispositivos comunicativos que configuran la percepción contemporánea del desarrollo.

Lecturas recomendadas de Saskia Sassen:

– Sassen, S. (1999). *La ciudad global*. Eudeba

<https://libreriamundoacademico.com/la-ciudad-global/>

– Sassen, S. (2015). *Expulsiones*. Brutalidad y complejidad en la economía global. Katz Editores. <https://www.casadellibro.com/libro-expulsionesbrutalidad-y-complejidad-en-la-economia-global/9788415917168/2505137>

Vídeo sobre Saskia Sassen:

– El Mostrador (2024, dic 13). Entre Hilos: Saskia Sassen, "Una sociología de la globalización" (21:38 min.).

<https://www.youtube.com/watch?v=rnOqBzF3MNc>

3.4. La producción comunicativa de las narrativas globales del desarrollo

Las narrativas globales del desarrollo no emergen de manera espontánea ni se limitan a “describir” la realidad. Se fabrican en espacios institucionales, mediáticos y expertos donde se seleccionan problemas, se jerarquizan causas y se estabilizan soluciones plausibles. En ese proceso, la comunicación actúa como tecnología de gobierno: coordina actores que no comparten territorio, produce comparabilidad entre realidades muy distintas y convierte orientaciones políticas en mensajes transportables.

Un rasgo central de esa producción narrativa es la traducción de objetivos normativos a lenguajes operativos. La Agenda 2030 es un ejemplo claro: su fuerza depende tanto de su contenido como de su capacidad para circular como marco común. La propia arquitectura comunicativa de Naciones Unidas para “comunicar juntos” los ODS muestra que no se trata solo de informar, sino de “hacer que importe”, sostener coherencia discursiva y amplificar el mensaje mediante herramientas compartidas. Esta dimensión es clave para comprender por qué la globalización contemporánea también es una globalización de marcos interpretativos.

La narrativa se materializa, además, en dispositivos que producen evidencia pública. Rankings, tableros y sistemas de seguimiento convierten conceptos complejos en series comparables y en señales de rendimiento. En el caso de los ODS, herramientas como el SDG Tracker de Our World in Data presentan indicadores oficiales en visualizaciones accesibles, con una promesa explícita de rendición de cuentas. Esta operación tiene efectos: facilita aprendizaje social y debate público, pero también orienta la atención hacia aquello que puede cuantificarse, dejando en sombra dimensiones menos mensurables (vínculos, reconocimiento, conflicto político, calidad institucional cotidiana).

La estandarización no es neutral. Elegir indicadores, definir categorías o decidir umbrales es una forma de delimitar qué cuenta como progreso. Un caso particularmente didáctico es el de los dashboards del SDG Index, que estiman si un país va “en camino” hacia 2030 extrapolando tendencias recientes. La extrapolación convierte una historia reciente en horizonte anticipado y, al hacerlo, sugiere una lectura implícita sobre qué tipo de cambio es realista. Esto resulta útil para la discusión académica: permite distinguir entre medición, proyección y prescripción.

En paralelo, hay un trabajo cultural sobre los significados legítimos del desarrollo. No basta con cifras; se requiere un vocabulario que haga aceptables determinadas orientaciones. El análisis del discurso ambiental de

Maarten Hajer es pertinente aquí porque muestra cómo ciertos marcos, como la modernización ecológica, pueden desplazar el conflicto hacia un lenguaje de oportunidades y soluciones tecnológicas, reordenando la percepción de lo posible. La lección general es trasladable: muchas narrativas globales del desarrollo prosperan cuando ofrecen un relato de compatibilidad (crecimiento con sostenibilidad, competitividad con inclusión) y convierten tensiones estructurales en problemas de gestión.

Finalmente, la producción comunicativa del desarrollo opera como economía de atención. La abundancia de informes y datos genera competencia por visibilidad. En ese entorno, herramientas pedagógicas como Gapminder⁷⁰ han tenido un papel relevante al popularizar una alfabetización cuantitativa del desarrollo mediante gráficos y recursos descargables, lo que influye en cómo estudiantes, periodistas y decisores imaginan tendencias y comparaciones. Esa popularización tiene un efecto ambivalente: combate estereotipos y errores, pero también puede reforzar una confianza excesiva en lo que “cabe” en una visualización.

3.5. La Agenda 2030 como objeto de análisis crítico

La Agenda 2030⁷¹ se ha convertido en un marco de referencia transversal para gobiernos, organizaciones internacionales, empresas y sociedad civil. Esa ubicuidad la vuelve especialmente interesante como objeto de análisis, porque su eficacia no depende solo de sus metas, sino de su capacidad para ordenar conversaciones públicas, orientar prioridades y producir una gramática compartida sobre lo que cuenta como desarrollo. El texto fundacional, aprobado por la Asamblea General, presenta la Agenda como un plan de acción integral y universal, con 17 objetivos, metas y un énfasis explícito en la interdependencia entre dimensiones sociales, económicas y ambientales.

El primer plano crítico se sitúa en su arquitectura de gobernanza. La Agenda 2030 opera mediante compromisos voluntarios, revisiones periódicas y mecanismos de seguimiento que no funcionan como un sistema coercitivo clásico. El dispositivo central de evaluación es el Foro Político de Alto Nivel,

⁷⁰ Gapminder. <https://www.gapminder.org/>

⁷¹ La Agenda para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

apoyado en las Revisiones Nacionales Voluntarias⁷², que actúan como ritual de rendición de cuentas y, a la vez, como espacio de legitimación internacional. La propia plataforma de la ONU describe una base con cientos de informes y orientaciones actualizadas para su elaboración. El análisis comunicativo de este mecanismo permite preguntar qué se muestra, qué se minimiza y qué se presenta como aprendizaje, especialmente cuando la evaluación se construye en forma de informe narrativo.

El segundo plano crítico afecta a la medición. Los objetivos son deliberadamente amplios, pero su seguimiento se apoya en un marco global de indicadores que traduce aspiraciones normativas a métricas. La adopción de ese marco por la ONU es un hito, porque fija qué se considera evidencia válida a escala global y qué responsabilidades quedan asociadas a la producción de datos. Esta traducción es útil para construir comparabilidad, aunque introduce efectos de simplificación. Aquello que no se mide con facilidad puede perder relevancia pública, aun siendo decisivo para la vida social, como la calidad de los vínculos comunitarios o determinadas dimensiones del cuidado.

Un tercer plano se refiere a las tensiones internas del propio proyecto. La Agenda 2030 busca integrar metas que no siempre son compatibles en el corto plazo. La reducción de desigualdad, la transición energética, el empleo digno, el crecimiento económico y la protección de ecosistemas generan, en determinados contextos, dilemas reales de prioridad y secuencia. Una lectura crítica no consiste en descalificar la Agenda por estas tensiones, sino en utilizarlas para analizar cómo se negocian trade-offs, qué actores ganan capacidad de definir “lo sostenible” y qué costes se desplazan hacia poblaciones con menos poder.

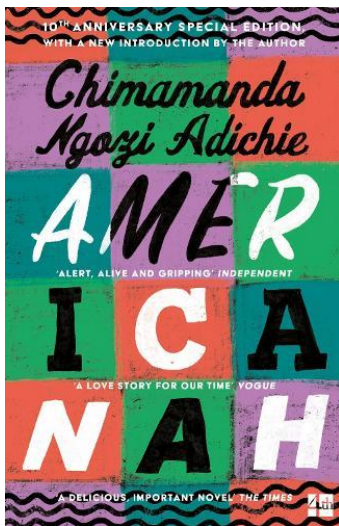
El cuarto plano es el de la circulación del marco y su apropiación estratégica. La Agenda 2030 se comunica como un lenguaje común y, por esa vía, puede habilitar cooperación. Al mismo tiempo, ese lenguaje es susceptible de uso instrumental. Campañas, sellos y reportes pueden derivar en “SDG-washing”, cuando la adhesión simbólica sustituye a transformaciones estructurales. En este punto, resulta pertinente estudiar la comunicación institucional como práctica de gobierno, no como simple divulgación. Las guías de comunicación de la ONU muestran hasta qué punto la Agenda se concibe también como un proyecto de movilización de atención y de coherencia narrativa.

⁷² Voluntary National Reviews. [Voluntary National Reviews | High-Level Political Forum](#)

Para trabajar estos planos sin perder anclaje empírico, conviene apoyarse en herramientas abiertas que permiten verificar discursos con datos y comparar narrativas nacionales. El SDG Tracker de Our World in Data⁷³ ofrece series por país y por indicador con trazabilidad de fuentes, lo que facilita discutir avances, lagunas de datos y diferencias entre metas. En paralelo, los tableros del SDG Index⁷⁴ ilustran una lógica distinta de seguimiento, basada en extrapolación de tendencias, útil para debatir qué significa realmente “ir en camino” hacia 2030.

3.6. Representaciones culturales del trabajo y la pérdida de estabilidad

El cine, el documental y la literatura contemporáneos han explorado ampliamente los efectos sociales de la globalización, visibilizando tanto las dinámicas de exclusión como las formas de resistencia individual y colectiva que emergen en contextos marcados por la movilidad, la desigualdad y la fragmentación social.



Una obra especialmente significativa en este sentido es la novela *Americanah*⁷⁵, de Chimamanda Ngozi Adichie⁷⁶. A través de la experiencia migratoria de su protagonista entre Nigeria, Estados Unidos y el Reino Unido, la obra muestra cómo la globalización se vive de manera profundamente desigual, atravesada por jerarquías raciales, económicas y culturales que condicionan las oportunidades, los reconocimientos y las trayectorias vitales.

Desde una perspectiva comunicativa, *Americanah* resulta especialmente relevante porque pone en primer plano los lenguajes, narrativas e imaginarios que acompañan a la globalización. La novela muestra cómo categorías como desarrollo, modernidad o éxito se construyen discursivamente, y cómo los sujetos negocian su identidad y su posición social en contextos transnacionales a través de prácticas comunicativas cotidianas.

⁷³ SDG Tracker de Our World in Data <https://ourworldindata.org/sdgs>

⁷⁴ SDG Index <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/methodology/>

⁷⁵ Americanah <https://es.wikipedia.org/wiki/Americanah>

⁷⁶ Chimamanda Ngozi Adichie https://es.wikipedia.org/wiki/Chimamanda_Ngozi_Adichie

Estas narrativas culturales permiten analizar la globalización no solo como un proceso económico o estructural, sino como una experiencia social vivida, interpretada y contestada desde distintos contextos. Al hacerlo, evidencian que la comunicación actúa como un espacio central de conflicto simbólico, donde se disputan significados, pertenencias y horizontes de futuro en el marco del desarrollo global.

3.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *También la lluvia* (Icía Bollaín, 2010).

<https://www.filmaffinity.com/es/film240485.html>

– *La jaula de oro* (Diego Quemada-Díez, 2013).

<https://www.filmaffinity.com/es/film238412.html>

3.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué cambia en la idea de desarrollo cuando la producción, la financiación y la toma de decisiones se articulan en redes transnacionales y no solo en marcos nacionales?
2. ¿Cómo opera la comunicación como infraestructura del neoliberalismo mediante lenguajes técnicos, indicadores y relatos de eficiencia, y qué efectos produce sobre la disputa pública?
3. ¿Qué fricciones aparecen cuando un marco global como los ODS se traduce a contextos locales con historias, necesidades y capacidades institucionales distintas?
4. ¿Qué papel desempeñan rankings, dashboards y revisiones voluntarias en la construcción de credibilidad del desarrollo, y qué queda fuera de esos dispositivos?
5. ¿En qué condiciones la Agenda 2030 puede funcionar como herramienta de transformación y no solo como repertorio retórico de adhesión simbólica?

3.8. Otras lecturas recomendadas

- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid, Akal.
<https://www.casadellibro.com/libro-breve-historia-del-neoliberalismo/9788446025177/1152927>
- Chang, Ha-Joon (2012). *23 cosas que no te cuentan sobre el capitalismo*. Madrid, Debate. <https://www.casadellibro.com/libro-23-cosas-que-no-te-cuentan-sobre-el-capitalismo/9788499921365/1946629>
- Santos, Boaventura de Sousa (2022). *El fin del imperio cognitivo*. Madrid, Trotta. <https://www.trotta.es/libros/el-fin-del-imperio-cognitivo/9788498797800/>

Capítulo 4: Aproximación al concepto de innovación. Innovación social y cambio

4.1. Innovación como categoría histórica, normativa y relacional

La innovación ocupa hoy un lugar central en los discursos sobre desarrollo, competitividad y transformación social. Se presenta como motor de crecimiento, como solución a problemas complejos y como atributo deseable tanto para organizaciones como para territorios e individuos. Esta ubicuidad convierte la innovación⁷⁷ en una noción aparentemente positiva y poco conflictiva. Sin embargo, precisamente por esa apariencia consensual, la innovación requiere un trabajo analítico similar al realizado con el concepto de desarrollo: conviene interrogar su origen, sus supuestos y sus efectos sociales.

Desde una perspectiva histórica, la innovación no ha tenido siempre el mismo significado ni el mismo estatuto. En su acepción contemporánea, se consolida en el siglo XX asociada a la dinámica del capitalismo industrial y, de manera más explícita, a la teoría económica del crecimiento. La innovación empieza a entenderse como introducción de novedades en productos, procesos u organizaciones, con capacidad para generar ventajas competitivas y expansión económica. Esta definición, que parece técnica, incorpora ya una orientación normativa: innovar se convierte en un imperativo, y no hacerlo aparece como signo de atraso o ineficiencia.

En ese sentido, la innovación funciona como una categoría relacional. No describe un hecho aislado, sino una diferencia valorada positivamente en un entorno de comparación. Algo es innovador en relación con un estado previo, con un competidor, con un estándar dominante o con una expectativa social. Esta dimensión relacional explica por qué la innovación se articula tan estrechamente con métricas, rankings y narrativas de éxito. La comunicación desempeña aquí un papel decisivo, porque hace visible la novedad, la traduce a lenguaje comprensible y la inscribe en un relato de progreso o mejora.

Al igual que el desarrollo, la innovación describe y prescribe al mismo tiempo. Describe cambios técnicos u organizativos, pero también prescribe comportamientos, prioridades y estilos de gestión. En el discurso público contemporáneo, innovar aparece asociado a valores como creatividad, flexibilidad, emprendimiento y adaptación. Estos valores no son neutrales:

⁷⁷ Sistema de innovación. https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_innovaci%C3%B3n

construyen expectativas sobre cómo deben actuar las organizaciones y las personas en contextos de incertidumbre. De este modo, la innovación se convierte en un principio ordenador del cambio social, con implicaciones para el trabajo, la educación, las políticas públicas y la vida cotidiana.

Un elemento clave para este manual es reconocer que la innovación no se produce en el vacío. Depende de infraestructuras materiales, marcos institucionales, culturas organizativas y condiciones sociales específicas. Innovar requiere recursos, tiempo, capacidades y, sobre todo, un entorno que legitime el riesgo y tolere el error. Cuando estos elementos se distribuyen de forma desigual, la innovación puede reforzar asimetrías existentes entre sectores, territorios o grupos sociales. Analizar la innovación sin atender a estas condiciones conduce a una lectura parcial, centrada en resultados visibles y ajena a sus costes y exclusiones.

Desde una perspectiva comunicativa, la innovación puede analizarse como proceso de construcción de sentido. No basta con que una novedad exista; debe ser reconocida, interpretada y aceptada como tal. Informes, discursos institucionales, relatos empresariales, medios de comunicación y casos de éxito participan en esa construcción. La innovación se vuelve entonces un relato que orienta decisiones, moviliza recursos y legitima transformaciones. Comprender este proceso resulta fundamental para conectar innovación y desarrollo sin reducirlos a variables técnicas.

Este capítulo parte de la idea de que la innovación no es solo una cuestión tecnológica ni exclusivamente económica. Es una práctica social situada, atravesada por relaciones de poder, por lenguajes expertos y por expectativas culturales sobre el cambio. A partir de esta base, los siguientes subepígrafos profundizarán en las teorías clásicas de la innovación, sus críticas contemporáneas y el desplazamiento hacia enfoques que ponen el acento en la innovación social, el cuidado y el cambio orientado al bienestar colectivo.

4.2. Innovación, capitalismo y teoría económica del cambio

El vínculo entre innovación y capitalismo se formula de manera sistemática en la teoría económica del siglo XX, cuando el problema del cambio deja de entenderse como anomalía y pasa a ocupar el centro de la explicación. Frente a modelos que describían el crecimiento como resultado de la acumulación gradual de factores, la innovación introduce una lógica distinta: el capitalismo progresa mediante rupturas, discontinuidades y reorganizaciones periódicas

de sus bases productivas. En ese giro, la innovación deja de ser un episodio marginal y se convierte en principio explicativo.

La figura clave de este desplazamiento es Joseph Schumpeter⁷⁸, quien concibe la innovación como el motor interno del capitalismo. Su teoría identifica cinco formas fundamentales de innovar:

- nuevos productos,
- nuevos métodos de producción,
- apertura de nuevos mercados,
- nuevas fuentes de materias primas y
- nuevas formas de organización.

Esta tipología es relevante no tanto por su exhaustividad como por el efecto que produce: el cambio económico se entiende como resultado de combinaciones nuevas que alteran equilibrios previos. La innovación, en este marco, es inseparable del conflicto, porque desplaza actores, invalida saberes y reconfigura posiciones.

La noción schumpeteriana de *destrucción creativa*⁷⁹ expresa con claridad esa ambivalencia. Cada ola de innovación genera crecimiento y, al mismo tiempo, desorganización. Sectores enteros pueden desaparecer, empleos se vuelven obsoletos y territorios pierden centralidad. La teoría asume este coste como parte constitutiva del proceso, lo que introduce una normalización del daño social asociado al cambio. Esta aceptación resulta clave para entender por qué, en muchos discursos contemporáneos, la innovación aparece como una necesidad incuestionable frente a la que solo cabe adaptarse.

Desde el punto de vista del desarrollo, la lectura schumpeteriana tiene consecuencias importantes. La innovación se asocia a la figura del empresario capaz de asumir riesgos, movilizar crédito y reorganizar recursos. El desarrollo queda así vinculado a la capacidad de generar emprendimiento dinámico y a la existencia de un sistema financiero dispuesto a sostenerlo. Esta formulación ha influido de manera decisiva en políticas públicas

⁷⁸ Joseph Alois Schumpeter https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter

⁷⁹ Destrucción creativa https://es.wikipedia.org/wiki/Destrucci%C3%B3n_creativa Ver también Schumpeter, Joseph A. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid, Alianza.

orientadas a fomentar ecosistemas innovadores, start-ups y clústeres tecnológicos, especialmente desde finales del siglo XX.

Sin embargo, esta perspectiva presenta límites analíticos que conviene explicitar. En primer lugar, tiende a concentrar la innovación en actores específicos, invisibilizando las condiciones colectivas que la hacen posible: infraestructuras públicas, sistemas educativos, investigación financiada por el Estado y marcos regulatorios estables. En segundo lugar, asume como dado el objetivo del crecimiento, sin interrogar su orientación social ni sus efectos distributivos. La innovación se evalúa por su capacidad de generar valor económico, no por su contribución al bienestar o a la cohesión social.

Estas limitaciones han sido señaladas por corrientes críticas que, sin negar la importancia del cambio tecnológico, cuestionan su interpretación exclusivamente mercantil. Desde esta óptica, la innovación no es solo un mecanismo económico, sino un proceso social que redistribuye riesgos y beneficios. Quién innova, quién paga los costes y quién captura los retornos son preguntas centrales para vincular innovación y desarrollo de manera no reduccionista.

La comunicación ocupa aquí un lugar estratégico. La teoría económica clásica de la innovación se ha difundido y consolidado a través de relatos que exaltan la figura del innovador, celebran la disrupción y naturalizan la obsolescencia. Estos relatos no solo describen procesos económicos, sino que modelan expectativas sociales y justifican políticas de flexibilización, ajuste o reconversión. Analizar la innovación desde una perspectiva comunicativa implica, por tanto, examinar cómo estas teorías se traducen en discursos públicos y en marcos de sentido que orientan la acción colectiva.

4.3. De la innovación tecnológica a la innovación social

A medida que la noción de innovación se consolida en el discurso económico y en las políticas públicas, se hace evidente una tensión creciente entre su definición dominante y la complejidad de los problemas sociales contemporáneos. La asociación casi automática entre innovación y tecnología, heredera de enfoques productivistas y empresariales, muestra sus límites cuando se enfrenta a desafíos como la desigualdad persistente, la exclusión social, el envejecimiento de la población o la crisis ecológica. En estos ámbitos, la introducción de artefactos técnicos o soluciones digitales no garantiza, por sí sola, transformaciones socialmente deseables.

En este contexto emerge con mayor fuerza la noción de innovación social. Este enfoque desplaza el centro de atención desde la novedad tecnológica hacia el cambio en las relaciones sociales, las formas de organización y los modos de satisfacer necesidades colectivas. Innovar socialmente no implica necesariamente crear algo “nuevo” en sentido estricto, sino recombinar recursos existentes, activar capacidades latentes y generar dinámicas cooperativas orientadas al bien común. La innovación se define aquí por su impacto social y por los procesos que pone en marcha, más que por su grado de sofisticación técnica.

Una característica central de la innovación social⁸⁰ es su carácter situado. A diferencia de muchos modelos tecnológicos, que aspiran a la replicabilidad y la escalabilidad estandarizada, las innovaciones sociales suelen emerger en contextos concretos y responden a problemas definidos localmente. Esta condición no las hace menos relevantes, sino que obliga a repensar los criterios de éxito. El aprendizaje, la apropiación por parte de la comunidad y la sostenibilidad en el tiempo adquieren un peso mayor que la difusión rápida o la rentabilidad inmediata.⁸¹

Desde el punto de vista del desarrollo, la innovación social introduce una redefinición de prioridades. El objetivo no es maximizar el crecimiento económico, sino mejorar capacidades colectivas, reforzar vínculos sociales y ampliar márgenes de autonomía. Este desplazamiento resulta especialmente significativo en territorios marcados por vulnerabilidad estructural, donde las soluciones importadas suelen fracasar al no atender a las condiciones culturales, institucionales y comunicativas del entorno. La innovación social pone en primer plano la pregunta por quién define los problemas y participa en la construcción de las respuestas.⁸²

La comunicación ocupa un lugar central en estos procesos. Las innovaciones sociales se apoyan en prácticas deliberativas, en la construcción de confianza y en la circulación de saberes heterogéneos. No operan mediante la imposición de soluciones, sino a través de procesos de negociación, aprendizaje mutuo y reconocimiento de experiencias diversas. En este

⁸⁰ Mulgan, Geoff. *Social Innovation*. Bristol, Policy Press.
<https://www.geoffmulgan.com/books/socialinnovation>

⁸¹ Carballo, Roberto. *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid, Díaz de Santos.
https://books.google.es/books?id=4SG5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

⁸² Arocena, Rodrigo y Sutz, Judith. *Subdesarrollo e innovación*. Madrid, Cambridge University Press. <https://www.marcialpons.es/libros/subdesarrollo-e-innovacion/9788483233580/>

sentido, la comunicación no actúa como fase final de difusión, sino como infraestructura que hace posible la innovación misma. Sin espacios de diálogo, traducción y mediación, las iniciativas tienden a fragmentarse o a perder legitimidad.

La expansión del concepto de innovación social ha ido acompañada de una institucionalización progresiva. Organismos internacionales, administraciones públicas y fundaciones han incorporado el término a sus programas, a veces con enfoques muy distintos. Esta institucionalización tiene efectos ambivalentes. Por un lado, aporta visibilidad y recursos; por otro, corre el riesgo de vaciar el concepto de su potencial crítico, reduciéndolo a un complemento de políticas de ajuste o a una forma de externalizar responsabilidades públicas hacia la sociedad civil. Analizar estas tensiones resulta imprescindible para evitar lecturas idealizadas.

4.4. Innovación, poder y orientación del cambio

La ampliación del concepto de innovación hacia dimensiones sociales y relacionales obliga a introducir una cuestión decisiva: quién orienta el cambio y con qué criterios. La innovación no es un proceso espontáneo ni un flujo neutro de mejoras sucesivas. Se produce en marcos institucionales concretos, bajo reglas que distribuyen capacidades de decisión, riesgos y beneficios. Por ello, analizar la innovación implica examinar relaciones de poder, prioridades políticas y dispositivos de legitimación.

Una parte sustantiva de la crítica contemporánea ha cuestionado la idea de que la innovación deba entenderse como resultado casi exclusivo de la iniciativa privada y de la competencia de mercado. Este supuesto ha sustentado políticas que reducen el papel del sector público a facilitador, regulador ligero o financiador indirecto del riesgo. Sin embargo, múltiples estudios históricos muestran que innovaciones decisivas —desde Internet hasta tecnologías biomédicas— se apoyaron en inversiones públicas sostenidas, investigación básica financiada por el Estado y marcos regulatorios que orientaron trayectorias tecnológicas específicas.

En este punto resulta especialmente relevante la aportación de Mariana Mazzucato, quien propone repensar el Estado no como actor reactivo, sino como agente emprendedor capaz de definir misiones y orientar la innovación hacia objetivos colectivos. Su enfoque no se limita a describir el origen público de muchas innovaciones, sino que introduce una pregunta normativa: si el riesgo se socializa, ¿por qué los beneficios se privatizan de manera tan

asimétrica? Esta cuestión conecta de forma directa innovación, desarrollo y justicia social.

La noción de innovación orientada por misiones permite desplazar el debate desde el “cuánto” se innova hacia el “para qué” se innova. Bajo este marco, la innovación se concibe como un proceso deliberado, alineado con desafíos sociales amplios—transición energética, salud pública, cohesión territorial—y no únicamente con oportunidades de mercado a corto plazo. Esta orientación redefine también los indicadores de éxito, incorporando criterios de impacto social, sostenibilidad y aprendizaje institucional.

Desde una perspectiva comunicativa, la orientación del cambio se juega en la capacidad de construir consensos en torno a esas misiones. Definir una misión no es un acto técnico, sino un proceso político que requiere traducir problemas complejos a objetivos compartidos, movilizar actores diversos y sostener narrativas que legitimen la inversión a largo plazo. La comunicación actúa aquí como mediación entre conocimiento experto, decisión política y participación social. Sin esa mediación, las misiones corren el riesgo de convertirse en eslóganes o en agendas capturadas por intereses particulares.

No obstante, este enfoque también plantea desafíos. Orientar la innovación desde el sector público exige capacidades institucionales, transparencia y mecanismos de rendición de cuentas. De lo contrario, la retórica de las misiones puede encubrir nuevas formas de concentración de poder o de captura regulatoria. Por ello, una lectura crítica debe atender tanto a las potencialidades como a los riesgos de una innovación guiada por objetivos colectivos.

La innovación no es solo un problema de creatividad o eficiencia, sino de dirección social del cambio. La pregunta decisiva deja de ser si una sociedad innova lo suficiente y pasa a ser cómo decide innovar, con qué criterios y con qué mecanismos de participación y control.

4.5. Casos y experiencias para pensar la innovación social

Las experiencias de innovación social a escala local ofrecen un terreno privilegiado para analizar la relación entre innovación, desarrollo y comunicación. Iniciativas vinculadas a la economía social y solidaria, a los laboratorios ciudadanos o a los procesos participativos muestran que es posible innovar desde lógicas no estrictamente mercantiles.

El análisis de estos casos permite reflexionar sobre la importancia de los contextos, la construcción colectiva del conocimiento y el papel de la comunicación en la sostenibilidad de los proyectos.

Para comprender cómo las orientaciones del cambio se traducen en prácticas concretas, resulta útil detenerse en experiencias accesibles y contrastables que permiten observar la innovación social en acción. Estos casos no deben leerse como modelos exportables, sino como situaciones analíticas que muestran decisiones, tensiones y aprendizajes.

Un primer ejemplo es el de los *laboratorios ciudadanos*, impulsados en distintos contextos urbanos como espacios híbridos entre institución pública, sociedad civil y comunidad experta. Iniciativas como Medialab Prado (Madrid)⁸³ —hoy transformada, pero ampliamente documentada— ilustran cómo la innovación puede organizarse alrededor de problemas definidos colectivamente, con metodologías abiertas, prototipado y evaluación pública de resultados. El valor del caso reside en su apuesta por la experimentación institucional y por la comunicación como infraestructura del proceso: convocatorias abiertas, documentación en línea y devolución pública de aprendizajes.

Un segundo ejemplo se encuentra en el ámbito de la innovación social en políticas de cuidados. Experiencias municipales de redes de cuidados comunitarios, especialmente visibles durante la pandemia, muestran cómo la innovación puede consistir en reorganizar relaciones, tiempos y responsabilidades más que en introducir tecnologías. En estos casos, la novedad reside en la coordinación entre servicios sociales, asociaciones vecinales y voluntariado, así como en la creación de lenguajes comunes para identificar necesidades y canalizar respuestas.

Estas dinámicas pueden observarse, por ejemplo, en las redes de cuidados comunitarios impulsadas en ciudades como Barcelona, Madrid o la Comunidad Valenciana durante la pandemia de COVID-19, donde la innovación social consistió en articular servicios sociales, asociaciones vecinales y voluntariado mediante lenguajes compartidos y canales de comunicación flexibles, más que en introducir nuevas soluciones tecnológicas.

⁸³ Medialab Prado <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/medialab-prado.html>
Ver también Matadero Medialab <https://www.medialab-matadero.es/>

- Redes de cuidados comunitarios en Barcelona durante la COVID-19:

Durante la pandemia, el Ayuntamiento de Barcelona impulsó distintas redes de apoyo vecinal y cuidados comunitarios, coordinadas desde servicios sociales municipales pero apoyadas en asociaciones de barrio y voluntariado organizado. La innovación no consistió en un nuevo servicio, sino en reorganizar relaciones existentes, flexibilizar protocolos y crear canales de comunicación ágiles para detectar necesidades urgentes (alimentación, acompañamiento, medicación).

La experiencia mostró cómo la innovación social puede emerger de la articulación entre instituciones y comunidad, y cómo el lenguaje del cuidado permitió legitimar formas de acción colectiva que quedaban fuera de los marcos habituales de intervención social.

- Redes de cuidados y apoyo mutuo en Madrid:

En la ciudad de Madrid surgieron durante la pandemia numerosas redes de cuidados vecinales, muchas de ellas autogestionadas, que posteriormente entraron en relación con los servicios sociales municipales. La innovación no residió en la creación de nuevas tecnologías, sino en la producción de lenguajes comunes entre administración, entidades sociales y ciudadanía para coordinar ayudas alimentarias, acompañamiento a personas mayores y atención a situaciones de soledad.

- Programa “Cuidar a quienes cuidan” en municipios de la Comunidad Valenciana:

Varios municipios valencianos desarrollaron programas de cuidado comunitario orientados a personas cuidadoras, especialmente mujeres, combinando apoyo emocional, redes de proximidad y coordinación interinstitucional. La innovación social se situó en el reconocimiento del cuidado como problema público y en la creación de espacios relacionales más que en la provisión de prestaciones estándar.

Este tipo de iniciativas permite conectar innovación social, cuidados y desarrollo local desde una perspectiva claramente no tecnocrática. La innovación social no se define por la escala ni por la espectacularidad del resultado, sino por su capacidad para generar aprendizaje colectivo, redistribuir capacidades de acción y sostener procesos en el tiempo. También evidencian que la comunicación —documentación, narración, deliberación— es parte constitutiva de la innovación y no un añadido posterior.

4.5.1. Mariana Mazzucato (n. 1968)⁸⁴



Mariana Mazzucato es una economista ítalo-estadounidense, profesora en el University College London y una de las voces más influyentes en el debate contemporáneo sobre innovación, políticas públicas y desarrollo. Su trayectoria intelectual se caracteriza por una revisión crítica de los supuestos dominantes sobre el papel del Estado en la economía y, en particular, en los procesos de innovación.

Su aportación más conocida consiste en cuestionar la narrativa que presenta al sector público como actor pasivo, ineficiente o meramente regulador frente a un sector privado dinámico y creativo. A través de un análisis histórico detallado, Mazzucato ha mostrado que muchas de las innovaciones tecnológicas que estructuran la economía contemporánea —desde Internet hasta la biotecnología— fueron posibles gracias a inversiones públicas de alto riesgo, sostenidas en el tiempo y orientadas por objetivos estratégicos.

En el contexto de este capítulo, su propuesta de innovación orientada por misiones resulta especialmente relevante. Este enfoque plantea que la innovación puede y debe ser dirigida hacia retos sociales amplios, definidos democráticamente, como la transición ecológica, la salud pública o la reducción de desigualdades. De este modo, la innovación deja de entenderse como resultado agregado del mercado y pasa a concebirse como un proceso deliberado de construcción colectiva del futuro.

Desde una perspectiva comunicativa, la obra de Mazzucato subraya la importancia de los relatos económicos. Nombrar al Estado como “emprendedor” no es solo una operación conceptual, sino también simbólica: permite reconfigurar el sentido común sobre quién crea valor, quién asume riesgos y quién debe beneficiarse de los retornos de la innovación.

En trabajos más recientes, Mazzucato ha desarrollado el enfoque de las políticas de innovación orientadas a misiones, que conecta directamente con debates sobre sostenibilidad, Agenda 2030 y transformación social. Este planteamiento dialoga con el contenido del manual al subrayar que la innovación es un campo de disputa política y simbólica, y no un proceso neutral.

⁸⁴ Cf. Mariana Mazzucato https://es.wikipedia.org/wiki/Mariana_Mazzucato

La obra de Mariana Mazzucato proporciona así un marco crítico fundamental para comprender la innovación como concepto polisémico y disputado, y para situarla en relación con el desarrollo, la comunicación y la responsabilidad pública.

Lecturas recomendadas de Mariana Mazzucato:

– Mazzucato, M. (2021). *Misión economía*. Taurus.

https://books.google.es/books?id=6hgoEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

– Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities*. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815.

<https://doi.org/10.1093/icc/dty034>

– Mazzucato, M. (2014). *El Estado emprendedor*. Madrid, RBA.

https://www.economia.unam.mx/academia/inae/images/ProgramasyLecturas/lecturas/inae_iv/mazzucato2017.pdf

– Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.

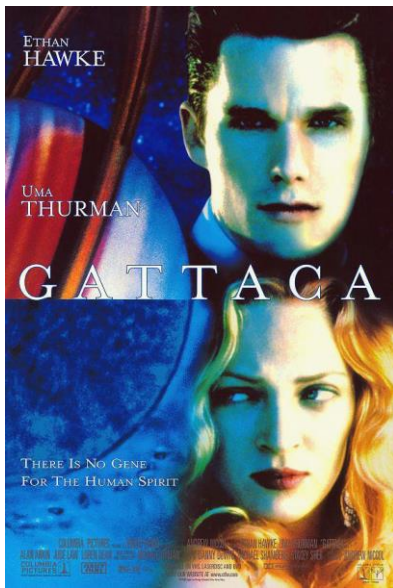
<https://marianamazucato.com/books/the-entrepreneurial-state/>

Vídeo sobre Mariana Mazzucato:

– Universidad del Valle (2024, oct 29). *Crecimiento inclusivo y sostenible: Mariana Mazzucato* (1:59:24 min.).

<https://www.youtube.com/watch?v=ZjFgZ74YAuA>

4.6. Imaginarios culturales de la innovación y el cambio



La innovación no solo se practica en laboratorios, organizaciones o políticas públicas; también se imagina, se narra y se anticipa a través de productos culturales que configuran expectativas sociales sobre el progreso y el futuro. El cine y la literatura contemporáneos han contribuido de manera decisiva a construir imaginarios en los que la innovación aparece asociada tanto a la mejora de la vida como a nuevas formas de desigualdad, control y exclusión.

Un ejemplo especialmente ilustrativo es la película *Gattaca*⁸⁵, dirigida por Andrew Niccol⁸⁶. Ambientada en una sociedad donde la innovación biotecnológica permite seleccionar genéticamente a los individuos, la obra muestra cómo el progreso técnico, presentado como racional y eficiente, genera un sistema de clasificación social que limita oportunidades y legitima nuevas jerarquías. La innovación aparece así como un dispositivo normativo, que define qué vidas son consideradas valiosas y cuáles quedan relegadas.

Desde esta perspectiva, *Gattaca* permite analizar críticamente la relación entre innovación, meritocracia y desarrollo. La película cuestiona la idea de que la innovación sea intrínsecamente emancipadora y pone de relieve cómo los discursos celebratorios del progreso pueden ocultar procesos de exclusión estructural y naturalización de la desigualdad.

Trabajar estos relatos culturales en la asignatura no cumple una función ilustrativa, sino analítica. Permite problematizar los imaginarios dominantes de la innovación, interrogar sus supuestos éticos y abrir un espacio para pensar alternativas orientadas al cuidado, la cooperación y la sostenibilidad social, en coherencia con el enfoque crítico del manual.

⁸⁵ *Gattaca* <https://es.wikipedia.org/wiki/Gattaca>

⁸⁶ Andrew Niccol https://es.wikipedia.org/wiki/Andrew_Niccol

4.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *El empleo del tiempo* (Laurent Cantet, 2001).

<https://www.filmaffinity.com/es/film986583.html>

– *En un mundo libre* (Ken Loach, 2007).

<https://www.filmaffinity.com/es/film462042.html>

4.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿En qué medida la innovación es una categoría descriptiva y en qué medida funciona como prescripción social?
2. ¿Qué diferencias introduce la innovación social respecto a enfoques centrados en la tecnología o el mercado?
3. ¿Quién decide la orientación de la innovación y con qué criterios de legitimidad?
4. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la construcción de consenso, conflicto o aceptación del cambio?
5. ¿Qué riesgos aparecen cuando la innovación se convierte en imperativo permanente?

4.8. Otras lecturas recomendadas

– Arocena, R., & Sutz, J. (2002). Innovation systems and developing countries.

DRUID Working Paper, 02-05

https://www.researchgate.net/publication/4719334_Innovation_Systems_and_Developing_Countries

– Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145–

162. <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Capítulo 5: La cultura, el conocimiento y la comunicación como intangibles de la innovación

5.1. La consideración de los intangibles en los procesos de innovación

En los enfoques dominantes sobre innovación⁸⁷ persiste una tendencia a centrar el análisis en los elementos visibles del cambio: tecnologías incorporadas, nuevos productos, resultados medibles o retornos económicos. Esta orientación responde a una concepción de la innovación alineada con lógicas de eficiencia, competitividad y evaluación cuantitativa, que resulta funcional en determinados ámbitos, pero que presenta límites claros cuando se pretende comprender la innovación como proceso social. En este marco, los factores no inmediatamente observables suelen quedar relegados a un segundo plano, a pesar de su influencia decisiva en la dinámica real del cambio.

La noción de intangibles⁸⁸ permite cuestionar esta reducción analítica. Cultura, conocimiento y comunicación no constituyen un mero contexto pasivo sobre el que actúan las innovaciones, sino dimensiones estructurales que condicionan su emergencia, su orientación y su sostenibilidad. Atender a estos elementos implica reconocer que la innovación no se produce únicamente mediante la introducción de novedades, sino a través de transformaciones en las formas de pensar, relacionarse y actuar de los sujetos y las organizaciones implicadas.

Desde esta perspectiva, la innovación aparece como un proceso acumulativo y relacional. No se limita a un momento inaugural ni a un acto creativo individual, sino que se despliega en el tiempo mediante aprendizajes compartidos, ajustes progresivos y negociaciones continuas. Los intangibles operan aquí como condiciones de posibilidad: facilitan o dificultan la cooperación, influyen en la disposición a asumir riesgos y orientan la interpretación de los resultados obtenidos. Ignorarlos conduce con frecuencia a lecturas simplificadas del cambio y a políticas de innovación poco sensibles a los contextos sociales y culturales.

⁸⁷ Innovación. <https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

⁸⁸ Estévez, R. (2024, agosto 12). Economía intangible: el motor silencioso del desarrollo sostenible. *Ecointeligencia*. <https://www.ecointeligencia.com/2024/08/economia-intangible-desarrollo-sostenible/>

La relevancia analítica de los intangibles se hace especialmente visible en los procesos de innovación vinculados al desarrollo. En contextos caracterizados por desigualdades estructurales, diversidad cultural o fragilidad institucional, la transferencia de soluciones técnicas suele mostrar una eficacia limitada cuando no se acompaña de procesos de apropiación social. La innovación, concebida exclusivamente como solución externa, tiende a generar dependencia o rechazo, mientras que los procesos que fortalecen capacidades locales y promueven aprendizajes colectivos muestran mayor continuidad en el tiempo.

Desde el punto de vista comunicativo, los intangibles se manifiestan en los marcos de sentido que orientan la acción. Las formas de nombrar los problemas, los relatos que legitiman determinadas estrategias y los lenguajes empleados para coordinar actores diversos influyen de manera directa en la orientación de los procesos innovadores. La comunicación no actúa únicamente como vehículo de transmisión, sino como espacio donde se construyen expectativas, se distribuyen responsabilidades y se delimitan los horizontes de lo posible.

Considerar los intangibles como objeto de análisis supone, por tanto, un desplazamiento epistemológico relevante. La innovación deja de entenderse como un fenómeno estrictamente técnico o económico y pasa a concebirse como un proceso social complejo, atravesado por significados, saberes y relaciones de poder. Este enfoque no pretende sustituir el análisis de los resultados por una mirada culturalista, sino integrar ambos planos para ofrecer una comprensión más completa del cambio.

En los apartados siguientes se abordará, de manera diferenciada, el papel de la cultura organizativa, del conocimiento —en sus dimensiones explícita y tácita— y de la comunicación como intangibles centrales de la innovación orientada al desarrollo.

5.2. Cultura organizativa y marcos de sentido de la innovación

La cultura organizativa⁸⁹ constituye uno de los intangibles más influyentes en los procesos de innovación, aunque con frecuencia se trate de manera superficial o instrumental. Entendida como el conjunto de valores, normas implícitas, rutinas, expectativas y formas de relación que orientan la acción colectiva, la cultura configura el marco desde el cual los actores interpretan

⁸⁹ Cultura organizacional. https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

el cambio, evalúan los riesgos y atribuyen significado a las prácticas innovadoras. No actúa como un elemento externo a la innovación, sino como un componente que la atraviesa y la moldea desde dentro.

Las organizaciones⁹⁰ no innovan únicamente en función de los recursos de los que disponen o de los incentivos externos que reciben, sino también en función de cómo conciben el aprendizaje, el error y la cooperación. Culturas organizativas que penalizan el desacuerdo, que privilegian la obediencia jerárquica o que asocian el error con el fracaso personal tienden a limitar la experimentación y a generar resistencias frente al cambio. En estos contextos, la innovación suele adoptar formas defensivas o meramente adaptativas, orientadas a cumplir exigencias externas más que a transformar prácticas de fondo.

Por el contrario, aquellas culturas que reconocen la incertidumbre como parte constitutiva de la acción, que valoran la deliberación y que legitiman la diversidad de perspectivas crean condiciones más favorables para procesos de innovación sostenidos. En estos casos, la innovación no se percibe como una amenaza al orden existente, sino como una oportunidad para revisar supuestos, redefinir objetivos y ampliar capacidades colectivas. La cultura actúa entonces como un recurso que permite absorber tensiones y gestionar conflictos sin bloquear el aprendizaje.

Desde una perspectiva comunicativa, la cultura organizativa se expresa y se reproduce a través de relatos compartidos. Historias sobre éxitos pasados, fracasos significativos o momentos de cambio funcionan como dispositivos de orientación simbólica que influyen en la manera en que se perciben las iniciativas innovadoras presentes. Analizar estos relatos permite identificar qué tipos de innovación se consideran legítimos, quiénes son reconocidos como actores innovadores y qué prácticas quedan invisibilizadas o desvalorizadas.

La relación entre cultura e innovación adquiere una relevancia particular cuando se analizan procesos orientados al desarrollo. En muchos programas de innovación social o de intervención pública, las dificultades no derivan tanto de la falta de soluciones técnicas como de la incompatibilidad entre las propuestas introducidas y los marcos culturales existentes. La imposición de modelos organizativos ajenos a las prácticas locales suele generar desajustes que se traducen en bajo compromiso, apropiaciones parciales o abandono temprano de las iniciativas.

⁹⁰ Organización. <https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

Atender a la cultura organizativa no implica asumirla como un dato inmutable. Las culturas cambian, pero lo hacen de manera gradual y a través de procesos comunicativos complejos. La innovación puede contribuir a transformar la cultura cuando se articula como experiencia compartida, cuando se acompaña de espacios de reflexión y cuando se reconocen los saberes y trayectorias de los actores implicados. En este sentido, innovar supone también intervenir sobre los marcos de sentido que orientan la acción colectiva.

Este análisis permite comprender por qué la innovación no puede reducirse a la aplicación de modelos universales ni a la replicación de buenas prácticas. La cultura organiza la percepción del cambio y condiciona su viabilidad. En los siguientes subepígrafes se profundizará en el papel del conocimiento y del aprendizaje colectivo, elementos estrechamente vinculados a estas dinámicas culturales y fundamentales para comprender los procesos de innovación en contextos complejos.

5.3. Conocimiento, aprendizaje y dimensión tácita en los procesos de innovación

El análisis de la innovación ha experimentado un desplazamiento significativo desde enfoques centrados en la información y la tecnología hacia perspectivas que subrayan el carácter social y situado del conocimiento. Este giro ha permitido reconocer que innovar no consiste únicamente en acceder a información relevante o en aplicar saberes expertos, sino en activar procesos de aprendizaje colectivo que se desarrollan en contextos específicos y a través de prácticas compartidas.

Una distinción clave para comprender esta dinámica es la que existe entre conocimiento explícito⁹¹ y conocimiento tácito⁹². El primero puede codificarse, transmitirse mediante documentos o protocolos y circular con relativa facilidad entre organizaciones y territorios. El segundo, en cambio, se encuentra estrechamente ligado a la experiencia, a la práctica cotidiana y a las interacciones entre sujetos. Saber cómo coordinar un equipo diverso, cómo interpretar señales informales en una comunidad o cómo adaptar una solución a condiciones cambiantes son ejemplos de conocimientos que difícilmente pueden reducirse a instrucciones formales.

⁹¹ Conocimiento explícito. https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%ADcito

⁹² Conocimiento tácito. https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_t%C3%A1cito

La centralidad del conocimiento tácito ayuda a explicar por qué muchos procesos de innovación fracasan cuando se basan exclusivamente en la transferencia de modelos o tecnologías. Sin espacios de aprendizaje que permitan experimentar, equivocarse y ajustar las prácticas, las innovaciones tienden a permanecer en la superficie, sin integrarse de manera efectiva en las dinámicas sociales u organizativas existentes. La innovación sostenible se apoya, en cambio, en la capacidad de los actores para apropiarse del conocimiento, reinterpretarlo y ponerlo en relación con saberes previos.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje deja de entenderse como una actividad individual y pasa a concebirse como un proceso relacional. Se produce en la interacción, en la observación mutua y en la resolución compartida de problemas. Las comunidades de práctica, los equipos interdisciplinarios y los espacios de deliberación informal desempeñan aquí un papel fundamental, al facilitar la circulación de experiencias y la construcción progresiva de criterios comunes de acción.

En el ámbito del desarrollo, esta concepción del conocimiento adquiere una relevancia particular. Las intervenciones orientadas al cambio social suelen operar en contextos atravesados por saberes diversos, que no siempre son reconocidos como legítimos desde enfoques técnicos o expertos. La innovación orientada al desarrollo requiere articular conocimientos académicos, profesionales y locales, evitando jerarquías rígidas que obstaculicen el aprendizaje mutuo. Cuando estos saberes entran en diálogo, la innovación puede convertirse en un proceso de fortalecimiento de capacidades colectivas más que en una simple aplicación de soluciones externas.

La comunicación⁹³ desempeña un papel decisivo en estos procesos de aprendizaje. No solo permite compartir información, sino que facilita la traducción entre lenguajes distintos, la explicitación de supuestos implícitos y la negociación de significados. A través de la comunicación, el conocimiento tácito puede hacerse parcialmente visible y ponerse en circulación, sin perder su anclaje en la experiencia.

Comprender la innovación desde esta óptica implica reconocer que el conocimiento no es un recurso estático que se posee o se transfiere, sino una práctica social que se construye en el tiempo.

⁹³ Comunicación intercultural. https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_intercultural

5.3.1. ¿Quién es?

Judith Sutz (n. 1946)⁹⁴



Judith Sutz es economista y una de las principales referentes internacionales en los estudios críticos sobre innovación y desarrollo desde América Latina. Profesora e investigadora en la Universidad de la República (Uruguay), su trabajo se ha centrado en analizar los procesos de producción de conocimiento, aprendizaje social e innovación en contextos marcados por la desigualdad estructural y la dependencia.

Una de sus aportaciones más relevantes para este capítulo es la crítica a los modelos dominantes de innovación, diseñados a partir de realidades del Norte Global y frecuentemente inaplicables —o incluso contraproducentes— en contextos periféricos. Frente a estos enfoques, Sutz ha defendido una concepción de la innovación como proceso social situado, profundamente dependiente de los saberes locales, las capacidades institucionales y las culturas organizativas.

Su trabajo ha puesto especial énfasis en la dimensión intangible de la innovación, destacando el papel del conocimiento tácito, el aprendizaje colectivo y la comunicación en la generación de capacidades innovadoras sostenibles. Desde esta perspectiva, innovar no consiste únicamente en transferir tecnología, sino en construir condiciones sociales para aprender, cooperar y producir sentido compartido.

Sutz ha desarrollado también el concepto de innovación orientada a problemas, que conecta directamente con el enfoque del manual al subrayar la necesidad de vincular la producción de conocimiento con necesidades sociales concretas, especialmente en ámbitos como el desarrollo, las políticas públicas y la innovación social.

La obra de Judith Sutz aporta así un marco conceptual clave para comprender los intangibles de la innovación desde una perspectiva crítica, relacional y comunicativa, especialmente relevante para contextos del Sur Global y para enfoques orientados al desarrollo social.

⁹⁴ Judith Sutz https://es.wikipedia.org/wiki/Judith_Sutz

Lecturas recomendadas de Judith Sutz:

– Sutz, J. & Arocena, R. (2003). *Subdesarrollo e innovación: Navegando contra el viento*. Madrid, Cambridge University Press.

<https://www.casadellibro.com/libro-subdesarrollo-e-innovacion-navegando-contra-el-viento/9788483233580/920595>

– Dutrénit, G. & Sutz, J. . *Sistemas de innovación para un desarrollo inclusivo. La experiencia latinoamericana*. Foo Consultivo Científico y Tecnológico, A.C.

https://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/sistema_de_innovacion.pdf

Vídeo sobre Judith Sutz:

– Guido Ricono (2020, jun 23). *Intercambio Judith Sutz* (35:18 min.).

<https://www.youtube.com/watch?v=gK9XHtFxZQY>

5.4. La comunicación como infraestructura de la innovación

La comunicación suele ocupar una posición ambigua en los discursos sobre innovación. Con frecuencia se la presenta como una fase posterior al proceso innovador, destinada a difundir resultados, visibilizar proyectos o facilitar la adopción de soluciones ya definidas. Esta concepción instrumental reduce la comunicación a una función auxiliar y oscurece su papel estructural en la génesis y el desarrollo de la innovación.

Desde una perspectiva socio-comunicativa, la comunicación puede entenderse como una infraestructura que sostiene los procesos de innovación. No se limita a transmitir información, sino que posibilita la coordinación entre actores, la construcción de significados compartidos y la gestión de la incertidumbre inherente al cambio. En contextos complejos, donde intervienen saberes, intereses y temporalidades diversas, la comunicación actúa como condición de posibilidad para la acción colectiva.

La innovación implica necesariamente procesos de interpretación. Los actores deben comprender qué problema se intenta abordar, por qué determinadas soluciones se consideran pertinentes y cómo se distribuyen las responsabilidades asociadas al cambio. Estas interpretaciones no se

producen de manera automática, sino que se elaboran a través de interacciones comunicativas en las que se negocian sentidos, se expresan resistencias y se reformulan expectativas. La comunicación configura así el marco desde el cual la innovación adquiere significado social.

En los procesos de innovación orientados al desarrollo, esta dimensión resulta especialmente relevante. La definición de los problemas, la identificación de prioridades y la evaluación de los resultados están atravesadas por lenguajes que reflejan posiciones de poder y jerarquías de saber. La comunicación puede contribuir a reproducir estas asimetrías cuando se limita a imponer marcos expertos, pero también puede abrir espacios de deliberación cuando facilita la participación de actores tradicionalmente excluidos. En este sentido, comunicar no es únicamente informar, sino crear condiciones para que distintos puntos de vista entren en relación.

La comunicación opera igualmente como mecanismo de aprendizaje. A través del intercambio de experiencias, de la narración de errores y de la reflexión compartida, los actores implicados en procesos de innovación ajustan sus prácticas y redefinen sus objetivos. Estos aprendizajes no se producen al margen de la comunicación, sino mediante ella. Los espacios formales de reunión, los intercambios informales y los dispositivos de mediación simbólica contribuyen a transformar experiencias dispersas en conocimiento colectivo.

Considerar la comunicación como infraestructura implica reconocer su carácter transversal. No se trata de añadir acciones comunicativas a un proceso ya definido, sino de integrar la comunicación en el diseño mismo de la innovación. Esto supone prestar atención a los lenguajes utilizados, a los canales disponibles y a las relaciones de confianza que permiten que la información circule y sea reinterpretada de manera productiva.

Este enfoque permite comprender por qué muchos procesos de innovación fracasan cuando descuidan la dimensión comunicativa. La falta de espacios de diálogo, la imposición de marcos interpretativos cerrados o la ausencia de mecanismos para gestionar el desacuerdo tienden a generar incompreensión y resistencia.

5.5. Gestión del conocimiento e innovación: Las comunidades profesionales de aprendizaje en el ámbito educativo

En el ámbito educativo pueden identificarse experiencias especialmente relevantes para analizar la relación entre gestión del conocimiento, innovación e intangibles. Entre ellas destacan las comunidades profesionales de aprendizaje, un enfoque que ha adquirido un peso creciente en la investigación educativa y en las políticas de mejora escolar orientadas al desarrollo profesional docente.

Las comunidades profesionales de aprendizaje parten de una idea clave: la mejora sostenida de las prácticas educativas no depende principalmente de la aplicación individual de metodologías prescritas, sino de la construcción colectiva de conocimiento profesional a través de procesos sistemáticos de reflexión compartida. En este marco, el conocimiento pedagógico no se concibe como un saber técnico que se transfiere desde instancias expertas hacia el aula, sino como un saber situado que se produce en la interacción entre profesionales que analizan conjuntamente su práctica, intercambian evidencias, formulan hipótesis de mejora y evalúan sus efectos.

La literatura sobre comunidades profesionales de aprendizaje subraya varios rasgos estructurales: foco compartido en el aprendizaje del alumnado, colaboración profesional sostenida en el tiempo, uso reflexivo de datos y evidencias, responsabilidad colectiva y liderazgo distribuido. Estos elementos configuran un entorno organizativo en el que la innovación emerge como resultado de procesos comunicativos continuos —reuniones deliberativas, observación entre iguales, análisis de casos, narración de experiencias— más que como la introducción puntual de técnicas o dispositivos externos.

Desde una perspectiva comunicativa, las comunidades profesionales de aprendizaje pueden entenderse como infraestructuras relacionales de gestión del conocimiento. Funcionan como espacios donde se hacen visibles saberes tácitos, se traducen experiencias individuales en aprendizaje colectivo y se construyen lenguajes compartidos para nombrar problemas, avances y resistencias. La comunicación no actúa aquí como complemento, sino como condición estructural que permite que el conocimiento circule, se contraste y se transforme en acción pedagógica.

Estas dinámicas ponen de manifiesto el papel central de los intangibles en los procesos de innovación orientados al desarrollo. La cultura profesional, la confianza entre docentes, la legitimación del tiempo dedicado a la reflexión y la existencia de marcos organizativos que sostengan el diálogo son factores

decisivos que no pueden imponerse ni replicarse mecánicamente. Cuando estos intangibles están ausentes, las innovaciones tienden a fragmentarse o a diluirse una vez finalizado el impulso institucional inicial.

Los estudios comparados muestran, además, que las comunidades profesionales de aprendizaje producen efectos desiguales según los contextos. Su potencial transformador depende de condiciones históricas y organizativas concretas: estabilidad de los equipos, liderazgo pedagógico, coherencia institucional y reconocimiento del conocimiento profesional docente. Este hecho refuerza una idea central del capítulo: la innovación no es un paquete transferible, sino un proceso social situado que se apoya en relaciones, significados y prácticas comunicativas específicas.

Analizar estas experiencias desde una perspectiva comunicativa permite comprender por qué algunas iniciativas generan aprendizajes duraderos y capacidad institucional, mientras que otras se limitan a cumplir formalmente con requisitos de innovación.

Obra recomendada:

– Domingo Segovia, J. (2024). *Comunidades de práctica profesional y mejora de los aprendizajes*. Graó <https://www.fnac.es/a10898490/Antonio-Bolivar-Botia-Comunidades-de-practica-profesional-y-mejora-de-los-aprendizajes>

5.6. Conocimiento, lenguaje y poder en la cultura contemporánea

La relación entre conocimiento y poder constituye una dimensión central para comprender los procesos de innovación en las sociedades contemporáneas. Lejos de ser un recurso neutral, el conocimiento se produce, circula y legitima en marcos sociales atravesados por relaciones de poder que influyen en qué saberes se consideran válidos, quiénes pueden enunciarlos y en qué contextos adquieren autoridad. La innovación, en tanto proceso de producción de novedades, participa activamente en estas dinámicas de jerarquización simbólica.

El lenguaje desempeña un papel decisivo en esta relación. Las categorías con las que se describen los problemas sociales, las metáforas que estructuran

los discursos sobre el cambio y los términos técnicos que delimitan los campos de intervención configuran marcos interpretativos que orientan la acción colectiva. Hablar de déficit, eficiencia, competitividad o resiliencia no es una operación inocente: cada elección lingüística activa determinadas lógicas de intervención y desplaza otras posibles formas de comprender la realidad.

En el ámbito de la innovación, estos procesos se hacen especialmente visibles. Los discursos expertos tienden a presentar ciertas soluciones como inevitables o universalmente válidas, ocultando las condiciones sociales e históricas en las que se producen. De este modo, el lenguaje de la innovación puede funcionar como un dispositivo de despolitización, al traducir conflictos estructurales en problemas técnicos y al presentar decisiones normativas como cuestiones meramente instrumentales.

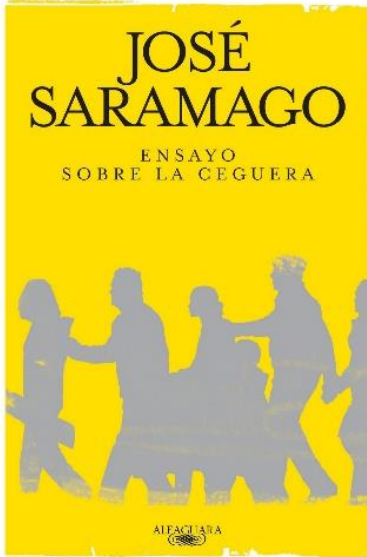
La cultura contemporánea ofrece múltiples representaciones de esta tensión entre conocimiento y poder. En ellas se pone de relieve cómo el control de los lenguajes y de los saberes legítimos incide directamente en las posibilidades de acción de los sujetos. La exclusión de determinados conocimientos — locales, experienciales o no expertos— limita la capacidad de las comunidades para intervenir en los procesos de innovación que les afectan, incluso cuando estos se presentan como orientados al desarrollo o al bienestar colectivo.

Desde una perspectiva comunicativa, analizar estas dinámicas implica atender no solo a los contenidos del conocimiento, sino también a las condiciones de su enunciación. Quién habla, desde qué posición y con qué reconocimiento social son cuestiones fundamentales para comprender cómo se configuran los procesos innovadores. La comunicación puede reproducir asimetrías cuando refuerza la autoridad de ciertos discursos, pero también puede abrir espacios de contestación cuando facilita la visibilización de saberes alternativos y la circulación de narrativas contrahegemónicas.

En este sentido, la innovación orientada al desarrollo plantea un desafío específico: articular conocimientos diversos sin reducirlos a un lenguaje único que anule su pluralidad. Este reto no se resuelve mediante la simple inclusión simbólica de actores, sino a través de procesos comunicativos que permitan el diálogo, la traducción y el reconocimiento mutuo. La capacidad de innovar de manera socialmente significativa depende, en gran medida, de cómo se gestionan estas tensiones entre conocimiento, lenguaje y poder. Los intangibles de la innovación no son solo recursos funcionales, sino también espacios de disputa simbólica.

5.7. Narrativas que estructuran las relaciones sociales

La literatura y el cine han explorado de forma recurrente la relación entre conocimiento, poder y comunicación, mostrando cómo el control de los lenguajes, los saberes legítimos y los procesos de aprendizaje incide



directamente en las posibilidades de cambio social. Estas narrativas permiten analizar el conocimiento no solo como recurso cognitivo, sino como factor estructurante de las relaciones sociales.

Una obra especialmente significativa en este sentido es *Ensayo sobre la ceguera*⁹⁵, de José Saramago⁹⁶. A través de una epidemia ficticia de ceguera colectiva, la novela pone en escena el colapso de los marcos de sentido compartidos y la fragilidad de los saberes que sostienen el orden social. La pérdida de visión funciona aquí como metáfora de la ruptura de los lenguajes comunes, de la deslegitimación

del conocimiento experto y de la emergencia de nuevas relaciones de poder.

Desde una perspectiva comunicativa, la obra permite analizar cómo, en ausencia de referentes compartidos, el control de la palabra, de la información y de los procesos de aprendizaje se convierte en una fuente central de dominación. El conocimiento deja de aparecer como algo neutral o acumulativo y se revela como un recurso relacional, distribuido de manera desigual y profundamente vinculado a la capacidad de organizar la vida colectiva.

Incorporar estas miradas culturales facilita una comprensión más profunda de los intangibles de la innovación, al mostrar que los procesos de cambio no dependen únicamente de tecnologías o recursos materiales, sino de la construcción de lenguajes comunes, de la circulación del conocimiento y de las formas de comunicación que permiten —o impiden— el aprendizaje colectivo más allá de enfoques instrumentales.

⁹⁵ Ensayo sobre la ceguera. https://es.wikipedia.org/wiki/Ensayo_sobre_la_ceguera

⁹⁶ José Saramago. https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Saramago

5.7.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *La clase (Entre les murs*, Laurent Cantet, 2008).

<https://www.filmaffinity.com/es/film107060.html>

– *El hombre que conocía el infinito* (Matthew Brown, 2015).

<https://www.filmaffinity.com/es/film476371.html>

5.8. Preguntas para la reflexión

1. ¿Por qué resulta insuficiente analizar la innovación únicamente a partir de sus resultados visibles o tecnológicos?
2. ¿De qué manera influyen la cultura organizativa y los marcos de sentido en la orientación de los procesos de innovación?
3. ¿Qué papel desempeña el conocimiento tácito en los procesos de aprendizaje colectivo vinculados a la innovación?
4. ¿Cómo interviene la comunicación en la construcción, legitimación o cuestionamiento de los saberes considerados innovadores?
5. ¿En qué sentido los intangibles de la innovación pueden convertirse en un factor clave para el desarrollo en contextos socialmente desiguales?

5.9. Otras lecturas recomendadas

– Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

https://books.google.es/books/about/La_organizaci%C3%B3n_creadora_del_conocimien.html?id=z35gPgAACAAJ&redir_esc=y

– Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. Granica.

https://drive.google.com/file/d/0BzxCAk1fCR9LZUxYNHhPM2ZRNzA/edit?resourcekey=0-S2E_VfndnsOmE639xODZSA

– Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento. Modelo, Metodología, Sistemas y Herramientas de Innovación*. Madrid, Díaz de Santos.

https://books.google.es/books?id=4SG5BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Capítulo 6: La innovación orientada al desarrollo

6.1. Del marco teórico a la orientación estratégica de procesos de innovación

A lo largo de los capítulos anteriores se ha construido un marco analítico que permite comprender el desarrollo como construcción histórica y comunicativa, la innovación como categoría normativa y relacional, y los intangibles —cultura, conocimiento y comunicación— como condiciones estructurales del cambio. Este capítulo introduce ahora un desplazamiento necesario: pasar de la comprensión conceptual a la orientación estratégica de procesos reales de innovación, especialmente en contextos sociales, territoriales y organizativos complejos.

Este tránsito no implica abandonar la teoría, sino modificar su función. La teoría deja de ser únicamente instrumento de explicación y pasa a operar como marco de inteligibilidad para la acción. La pregunta central ya no es solamente qué es la innovación, sino cómo se orienta, bajo qué criterios, con qué dispositivos y hacia qué fines.

La innovación orientada al desarrollo se sitúa en un punto intermedio entre dos riesgos opuestos. Por un lado, el riesgo tecnocrático, que reduce la innovación a un conjunto de herramientas, fases y métricas aplicables de forma estándar. Por otro, el riesgo voluntarista, que confía en la creatividad espontánea sin atender a las condiciones estructurales y organizativas que hacen posible el cambio sostenido. Entre ambos extremos, se abre un espacio reflexivo en el que la innovación se entiende como proceso estratégico, situado y deliberativo.

Desde esta perspectiva, orientar la innovación implica asumir varias premisas fundamentales:

1. **La innovación no es neutral.** Toda orientación del cambio presupone valores, prioridades y jerarquías implícitas.
2. **La innovación no es lineal.** Se desarrolla en entornos de incertidumbre, conflicto y aprendizaje progresivo.
3. **La innovación no es exclusivamente técnica.** Está atravesada por dinámicas culturales, institucionales y comunicativas.

4. **La innovación orientada al desarrollo requiere criterios normativos explícitos**, especialmente cuando se despliega en ámbitos públicos o comunitarios.

En este punto, resulta especialmente relevante el enfoque de la innovación orientada por misiones desarrollado por Mariana Mazzucato⁹⁷, quien propone que la innovación puede estructurarse en torno a retos sociales definidos democráticamente. Aunque su propuesta se sitúa en el plano macroeconómico y de política industrial, ofrece una clave conceptual útil: la innovación adquiere coherencia cuando se articula en torno a propósitos colectivos claros y no únicamente en torno a oportunidades de mercado.

Sin embargo, la orientación estratégica no puede limitarse a la definición de misiones. Requiere también dispositivos organizativos, diagnósticos situados y mecanismos de aprendizaje colectivo que permitan ajustar el rumbo del proceso. En contextos de desarrollo local, innovación social o transformación institucional, la orientación estratégica se juega tanto en la definición de objetivos como en la construcción de espacios comunicativos que sostengan el proceso.

Desde el punto de vista comunicativo, este tránsito del marco teórico a la orientación estratégica implica reconocer que:

- el diagnóstico es un acto interpretativo,
- la definición de problemas es una operación política,
- la construcción de consenso requiere mediaciones simbólicas,
- la evaluación no es solo técnica, sino narrativa.

La innovación orientada al desarrollo no consiste, por tanto, en aplicar modelos prefijados, sino en diseñar procesos reflexivos capaces de integrar análisis estructural, participación y aprendizaje. Este capítulo abordará tres ejes complementarios:

- la crítica a los modelos tecnocráticos de innovación,
- la investigación-acción como marco metodológico,

⁹⁷ Mariana Mazzucato https://es.wikipedia.org/wiki/Mariana_Mazzucato

- los modelos integrados de diagnóstico y acompañamiento de procesos.

El objetivo no es ofrecer recetas cerradas, sino proporcionar herramientas conceptuales que permitan orientar procesos reales de cambio sin perder densidad crítica ni sensibilidad contextual.

6.2. Los modelos de innovación y los límites del enfoque tecnocrático

La proliferación de modelos de innovación en las últimas décadas constituye uno de los rasgos distintivos del discurso contemporáneo sobre desarrollo y competitividad. Manuales de gestión, guías metodológicas, marcos europeos, estándares internacionales y consultorías especializadas han contribuido a consolidar una arquitectura conceptual que presenta la innovación como proceso estructurable en fases relativamente definidas: ideación, prototipado, implementación, evaluación y escalado.

Estos modelos han aportado instrumentos útiles para ordenar procesos complejos, clarificar objetivos y facilitar la coordinación organizativa. Sin embargo, cuando se trasladan de manera acrítica a contextos sociales, institucionales o territoriales diversos, revelan límites significativos. El problema no radica en la existencia de modelos, sino en su uso tecnocrático.

El enfoque tecnocrático de la innovación se caracteriza por varios supuestos implícitos:

- La innovación puede diseñarse de forma lineal y predecible.
- Los problemas pueden definirse objetivamente antes de la acción.
- Los actores implicados comparten diagnósticos y objetivos.
- La evaluación puede capturar el impacto mediante indicadores estandarizados.
- El contexto es una variable secundaria frente a la metodología.

Estos supuestos pueden resultar operativos en entornos industriales relativamente controlados. Sin embargo, en procesos de desarrollo social, innovación pública o transformación territorial, la realidad muestra una complejidad distinta. Los problemas son disputados, los actores poseen

intereses divergentes, las relaciones de poder influyen en la definición de prioridades y los efectos de la innovación se despliegan de manera no lineal.

En este punto, resulta útil recuperar la distinción clásica entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. La innovación tecnocrática tiende a tratar las organizaciones como sistemas cerrados, donde las variables pueden aislarse y gestionarse mediante ajustes técnicos. Por el contrario, los procesos orientados al desarrollo operan en sistemas abiertos, atravesados por incertidumbre, interdependencias y dinámicas culturales que no pueden reducirse a diagramas de flujo.

La propia OECD, en sus informes sobre innovación pública, ha reconocido que los modelos lineales tradicionales no capturan adecuadamente la naturaleza experimental, iterativa y contextual de la innovación en el sector público. El enfoque de “public sector innovation” ha evolucionado hacia marcos que reconocen la importancia de la experimentación, el aprendizaje adaptativo y la participación de múltiples actores.

Asimismo, la literatura crítica sobre evaluación de políticas ha mostrado que la obsesión por la medición puede desplazar la atención hacia lo fácilmente cuantificable, dejando fuera dimensiones relacionales, culturales o simbólicas que resultan decisivas para la sostenibilidad del cambio. Cuando los indicadores se convierten en fines en sí mismos, la innovación puede degenerar en cumplimiento formal sin transformación real.

Desde una perspectiva comunicativa, el tecnocratismo presenta otro límite relevante: presupone consenso previo sobre los problemas. Sin embargo, la definición misma del problema constituye ya un acto político y comunicativo. Qué se considera necesidad prioritaria, qué evidencia se legitima y qué voces participan en el diagnóstico son cuestiones que determinan la orientación del proceso.

En contextos de desarrollo local, por ejemplo, introducir un modelo estándar de innovación sin procesos deliberativos previos puede generar resistencias silenciosas, apropiaciones superficiales o rechazo abierto. La falta de espacios comunicativos para negociar significados convierte la metodología en un dispositivo impuesto, más que en una herramienta compartida.

Esto no implica rechazar los modelos, sino reubicarlos. Los modelos pueden funcionar como mapas, pero no sustituyen el territorio. Ofrecen orientaciones generales, pero deben ser reinterpretados y ajustados en función de las condiciones específicas de cada contexto. En lugar de concebirlas como

recetas, conviene entenderlos como marcos abiertos que requieren diagnóstico situado y aprendizaje continuo.

Aquí se abre la necesidad de enfoques que integren teoría y práctica sin caer en la rigidez tecnocrática. La innovación orientada al desarrollo requiere dispositivos metodológicos que reconozcan:

- la dimensión conflictiva de la definición de problemas,
- la centralidad del aprendizaje colectivo,
- la importancia del contexto cultural,
- la función estructural de la comunicación.

En este sentido, la investigación-acción⁹⁸ ofrece una alternativa relevante, al articular conocimiento y transformación en un mismo proceso reflexivo. A diferencia del modelo lineal, este enfoque asume que el diagnóstico se revisa a la luz de la acción y que el aprendizaje forma parte constitutiva del proceso innovador.

El siguiente epígrafe profundizará precisamente en esta perspectiva, abordando la investigación-acción como marco metodológico para una innovación orientada al desarrollo que combine rigor analítico, participación y sensibilidad contextual.

6.2.1. ¿Quién es?



Kurt Lewin (1890-1947)⁹⁹

Kurt Lewin fue psicólogo social y uno de los principales fundadores de la investigación-acción y de la teoría del cambio en contextos sociales y organizativos. Su trabajo, desarrollado entre Europa y Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX, sentó las bases para comprender el cambio no como una secuencia técnica de intervenciones, sino como un proceso social dinámico, atravesado por relaciones, significados y resistencias.

⁹⁸ Investigación – Acción. <https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n>

⁹⁹ Kurt Lewin. https://es.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

Su aportación más influyente para este capítulo es la formulación de la investigación-acción como un enfoque que integra conocimiento y práctica en un mismo movimiento. Frente a la separación clásica entre investigación y aplicación, Lewin defendió que solo es posible comprender y transformar la realidad social participando activamente en ella, junto con los actores implicados. Esta idea resulta central para la innovación orientada al desarrollo, tal como se plantea en el manual.

Lewin introdujo también la teoría del campo¹⁰⁰, que permite analizar los procesos de cambio atendiendo a la interacción entre fuerzas estructurales, culturales y relacionales. Desde esta perspectiva, la innovación no se explica por la introducción de una solución aislada, sino por la reconfiguración del conjunto de relaciones que hacen posible —o bloquean— el cambio.

Asimismo, su conocido modelo de descongelamiento, cambio y recongelamiento¹⁰¹ sigue siendo una referencia obligada para pensar procesos de transformación organizativa y social, siempre que se interprete de manera no mecanicista y contextualizada.

La obra de Kurt Lewin aporta así un fundamento metodológico clave para comprender la innovación como proceso colectivo, reflexivo y situado, en coherencia con los modelos de investigación-acción y diagnóstico integrado que se desarrollan en este capítulo.

Lectura recomendada de Kurt Lewin:

– Lewin, Kurt. *La investigación-acción y problemas de las minorías*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1080/02134748.1988.10821586>

Vídeo sobre Kurt Lewin:

– Dr. Samuel Fernández - Psicólogo (2021, mar 12). *Kurt Lewin. Introducción a la teoría de campo vital* (11:16 min.).
<https://www.youtube.com/watch?v=yEZGIHyVdVk>

¹⁰⁰ Teoría del campo. https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_campo

¹⁰¹ Hernández, E. (2024). Teoría del cambio de Kurt Lewin: descongelar, cambiar y volver a congelar. *Gestión del Cambio*. Recuperado de <https://gestiondelcambio.com/teoria-del-cambio-kurt-lewin-descongelar-cambiar-congelar/>

6.3. La investigación-acción y el cambio como proceso social dinámico

Frente a los modelos tecnocráticos de innovación, que presuponen problemas definidos *ex ante* y soluciones aplicables de forma lineal, la investigación-acción introduce una concepción distinta del cambio. No parte de la separación entre conocimiento y práctica, sino de su integración en un mismo proceso reflexivo. En este marco, innovar no consiste en aplicar un diseño cerrado, sino en comprender mientras se transforma.

La formulación clásica de la investigación-acción se asocia a la obra de Kurt Lewin, cuya aportación resultó decisiva para pensar el cambio organizativo y social como proceso dinámico. Lewin desarrolló su trabajo en la primera mitad del siglo XX, en un contexto marcado por transformaciones políticas y sociales profundas. Su propuesta metodológica respondía a una inquietud central: cómo producir conocimiento útil para intervenir en problemas reales sin reducir la complejidad de la vida social a variables aisladas.

La célebre afirmación atribuida a Lewin —“no hay nada más práctico que una buena teoría”— sintetiza bien su enfoque. La teoría no es un ejercicio abstracto desligado de la acción, sino un instrumento para orientar intervenciones situadas. A su vez, la acción no es mera aplicación de saberes previos, sino fuente de conocimiento nuevo.

La investigación-acción se articula, en su formulación básica, como un ciclo continuo:

1. Identificación compartida de un problema.
2. Diseño provisional de una intervención.
3. Implementación en contexto real.
4. Observación sistemática de los efectos.
5. Reflexión colectiva y reformulación.

Este carácter cíclico rompe con la lógica lineal propia de los modelos tecnocráticos. El diagnóstico no se cierra antes de la acción; se revisa a la luz de los resultados. La evaluación no es un momento final, sino parte constitutiva del proceso. La innovación aparece como aprendizaje progresivo.

Uno de los conceptos más influyentes de Lewin es el de “campo social”. Desde esta perspectiva, el comportamiento no puede explicarse exclusivamente por características individuales, sino por la interacción entre

sujetos y entorno. El campo está compuesto por fuerzas que facilitan o bloquean el cambio. Innovar implica, por tanto, modificar el equilibrio de fuerzas, no simplemente introducir una novedad técnica.

Este planteamiento resulta especialmente pertinente para la innovación orientada al desarrollo. Los procesos de cambio en contextos sociales complejos no dependen únicamente de la calidad de la solución propuesta, sino de la configuración del campo: relaciones de poder, culturas organizativas, resistencias implícitas, marcos normativos y dispositivos comunicativos.

El conocido modelo de “descongelamiento–cambio–recongelamiento”, también asociado a Lewin, suele interpretarse de manera simplificada como secuencia rígida. Sin embargo, leído desde una perspectiva dinámica, ofrece una clave interesante: todo proceso de transformación requiere desestabilizar prácticas consolidadas, generar movimiento y consolidar nuevos equilibrios. En contextos contemporáneos marcados por cambio continuo, esta secuencia no se agota en un único ciclo, sino que se reactiva permanentemente.

Desde el punto de vista comunicativo, la investigación-acción introduce un elemento decisivo: la producción de conocimiento es inseparable de la participación de los actores implicados. No se investiga “sobre” un colectivo, sino “con” él. Esta diferencia modifica la distribución de la autoridad simbólica y amplía la legitimidad del proceso innovador.

En proyectos de desarrollo local, innovación pública o transformación organizativa, la investigación-acción permite:

- integrar saber experto y saber experiencial,
- generar apropiación colectiva del cambio,
- reducir resistencias mediante implicación activa,
- construir legitimidad a través del diálogo.

Al mismo tiempo, este enfoque no está exento de desafíos. Requiere tiempo, espacios de deliberación y capacidad institucional para sostener procesos reflexivos. En entornos dominados por urgencias políticas o por exigencias de resultados inmediatos, la investigación-acción puede parecer lenta o poco eficiente. Sin embargo, su fortaleza reside precisamente en la sostenibilidad del aprendizaje que genera.

La innovación orientada al desarrollo encuentra en la investigación-acción un marco metodológico coherente con los principios trabajados en capítulos anteriores: reconocimiento de la dimensión comunicativa del cambio, atención a los intangibles y explicitación de los criterios normativos que orientan la acción.

Este enfoque prepara el terreno para el siguiente apartado, donde se analizarán modelos integrados de diagnóstico que intentan sistematizar esta lógica reflexiva sin reducirla a esquemas cerrados.

6.4. El modelo Aldebarán como proceso integral de innovación

Tras haber analizado los límites del enfoque tecnocrático y haber introducido la investigación-acción como marco metodológico para una innovación situada, resulta pertinente examinar modelos que intentan sistematizar esta lógica reflexiva sin reducirla a esquemas lineales. En este contexto, el modelo Aldebarán, desarrollado por Roberto Carballo, ofrece una propuesta especialmente interesante para pensar la innovación como proceso integral.

El modelo Aldebarán¹⁰² parte de una premisa central: la innovación no puede entenderse como una secuencia técnica de fases cerradas, sino como un proceso dinámico de diagnóstico, acción y aprendizaje en el que intervienen dimensiones estructurales, culturales y comunicativas de manera inseparable. Frente a enfoques centrados exclusivamente en la generación de ideas o en la implementación de soluciones, este modelo sitúa el énfasis en la construcción colectiva del proceso innovador.

Uno de sus aportes más relevantes es la consideración del diagnóstico como dimensión permanente. En lugar de concebirlo como fase previa que antecede a la intervención, el modelo lo entiende como proceso continuo que acompaña la acción. Esta concepción dialoga directamente con la lógica de la investigación-acción: comprender mientras se actúa, revisar mientras se implementa, ajustar mientras se aprende.

El modelo Aldebarán articula la innovación en torno a varios ejes interdependientes:

- análisis del contexto y de las condiciones estructurales,

¹⁰² Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Díaz de Santos.
<https://www.editediazdesantos.com/libros/carballo-roberto-innovacion-y-gestion-del-conocimiento-L03007570701.html>

- identificación compartida de problemas,
- construcción colectiva de objetivos,
- diseño progresivo de acciones,
- evaluación reflexiva de resultados,
- retroalimentación y reformulación.

Lo relevante no es la enumeración de estos elementos, sino la forma en que se integran. El modelo evita la fragmentación típica de los enfoques funcionalistas y propone una visión sistémica donde cada dimensión influye en las demás. En este sentido, la innovación aparece como reorganización del sistema de relaciones y no como simple incorporación de una novedad externa.

Desde una perspectiva comunicativa, el modelo subraya implícitamente la centralidad de los espacios deliberativos. La definición de problemas no es un acto técnico, sino un proceso de negociación de significados. La construcción de objetivos exige consenso mínimo. La evaluación requiere lenguaje compartido para interpretar resultados. La comunicación actúa, por tanto, como infraestructura del modelo, aunque no siempre se explicita de manera formal.

El carácter integral del modelo lo hace especialmente pertinente para contextos de desarrollo local, innovación social y transformación institucional, donde los procesos están atravesados por múltiples actores y por condiciones históricas específicas. En estos entornos, la aplicación mecánica de metodologías estandarizadas suele generar desajustes. El modelo Aldebarán, en cambio, permite adaptar la intervención a la singularidad del contexto sin renunciar a un marco analítico riguroso.

Conviene subrayar que el modelo no elimina la necesidad de planificación ni de evaluación. Lo que cuestiona es la ilusión de control absoluto. Reconoce que la incertidumbre forma parte constitutiva del proceso innovador y que el aprendizaje es un resultado tan importante como la solución inicial.

En términos de desarrollo, esta propuesta introduce un elemento crucial: la innovación no se mide únicamente por su resultado final, sino por su capacidad de generar capital relacional, aprendizaje organizativo y fortalecimiento institucional. Estos efectos intangibles, difíciles de

cuantificar, constituyen a menudo la base de transformaciones sostenidas en el tiempo.

El modelo Aldebarán no pretende sustituir otros enfoques, sino ofrecer una herramienta conceptual y operativa para integrar diagnóstico, acción y reflexión en procesos complejos. En combinación con la investigación-acción y con sistemas integrados de diagnóstico, permite avanzar hacia una innovación orientada al desarrollo que combine rigor analítico, participación y sensibilidad contextual.

En el siguiente apartado se profundizará precisamente en esta dimensión diagnóstica, examinando los Sistemas Integrados de Diagnóstico de la Innovación como dispositivos que buscan articular múltiples dimensiones sin caer en reduccionismos.

6.5. Sistemas integrados de diagnóstico de la innovación

Si el enfoque tecnocrático tiende a fragmentar la innovación en fases aisladas y la investigación-acción insiste en la integración entre conocimiento y transformación, los sistemas integrados de diagnóstico representan un intento de articular ambas dimensiones en un marco estructurado, pero no rígido. Su objetivo no es sustituir el juicio profesional ni la deliberación colectiva, sino ofrecer una arquitectura analítica que permita captar la complejidad del proceso innovador.

Un sistema integrado de diagnóstico parte de una premisa básica: la innovación no puede evaluarse únicamente por la novedad del producto o del servicio generado. Debe analizarse también en términos de contexto, capacidades organizativas, cultura institucional, liderazgo, redes de colaboración y aprendizaje colectivo. En otras palabras, el diagnóstico debe abarcar tanto los resultados visibles como los procesos y condiciones que los hacen posibles.

Este enfoque supone una ampliación significativa respecto a los modelos tradicionales de evaluación, centrados en indicadores de output o impacto cuantificable. Sin desestimar la importancia de la medición, los sistemas integrados reconocen que la sostenibilidad del cambio depende de factores menos tangibles: confianza, legitimidad, apropiación, coherencia estratégica y densidad relacional.

Desde un punto de vista estructural, un sistema integrado de diagnóstico suele contemplar al menos cuatro dimensiones interdependientes:

1. **Dimensión estratégica:** claridad de propósito, alineación con objetivos de desarrollo y coherencia institucional.
2. **Dimensión organizativa:** estructura interna, distribución de responsabilidades, liderazgo y recursos disponibles.
3. **Dimensión cultural:** valores compartidos, apertura al aprendizaje, tolerancia al error y disposición al cambio.
4. **Dimensión relacional y comunicativa:** calidad de las interacciones, mecanismos de participación, circulación de información y construcción de consenso.

Estas dimensiones no operan de forma independiente. La debilidad en una de ellas puede comprometer el conjunto. Por ejemplo, una estrategia bien formulada puede fracasar si no existe cultura organizativa que la sostenga; del mismo modo, una red relacional amplia puede diluirse si no hay claridad en los objetivos compartidos.

El valor de los sistemas integrados radica precisamente en su capacidad para evitar reduccionismos. Frente a la tentación de atribuir el éxito o el fracaso de la innovación a un único factor —liderazgo, financiación, metodología—, este enfoque obliga a analizar la interacción entre múltiples variables.

En el ámbito de la evaluación de programas públicos, modelos como el CIPP (Context, Input, Process, Product)¹⁰³ desarrollado por Daniel Stufflebeam han contribuido a esta ampliación del foco analítico, al integrar diagnóstico contextual, análisis de recursos, seguimiento del proceso y evaluación de resultados. Aunque concebido inicialmente para el ámbito educativo, su lógica sistémica resulta aplicable a proyectos de innovación orientados al desarrollo.

Desde una perspectiva comunicativa, el diagnóstico integrado introduce un elemento crucial: la evaluación no es solo técnica, sino interpretativa. Los datos requieren marcos de sentido para ser comprendidos. Los indicadores necesitan narrativas que expliquen su significado. La innovación no se legitima únicamente por cifras, sino por la capacidad de articular relatos coherentes sobre el proceso y sus efectos.

Además, en contextos participativos, el diagnóstico se convierte en espacio de deliberación. Los distintos actores pueden interpretar de manera

¹⁰³ Modelo de evaluación CIPP. https://en.wikipedia.org/wiki/CIPP_evaluation_model

divergente los mismos resultados. Integrar estas miradas no es un obstáculo, sino parte constitutiva del aprendizaje colectivo.

En términos de desarrollo, los sistemas integrados de diagnóstico permiten identificar no solo qué ha cambiado, sino cómo y por qué ha cambiado. Esta comprensión es esencial para evitar la repetición mecánica de experiencias en contextos distintos. La transferencia de modelos solo es viable cuando se entienden las condiciones estructurales que explican su funcionamiento.

No obstante, también aquí existe un riesgo: la sofisticación diagnóstica puede derivar en exceso de análisis que paralice la acción. El equilibrio entre reflexión y movimiento resulta, una vez más, decisivo. El diagnóstico debe orientar el proceso, no sustituirlo.

6.6. Caso transversal: innovación orientada al desarrollo en un proyecto municipal de transformación educativa

Para integrar los marcos conceptuales trabajados en este capítulo, resulta útil examinar un caso aplicado hipotético —pero construido a partir de experiencias reales de innovación pública—: un ayuntamiento de tamaño medio que decide impulsar un programa de transformación educativa en barrios con indicadores elevados de abandono escolar y desigualdad socioeducativa.

1. El punto de partida: evitar el atajo tecnocrático: La primera tentación institucional consiste en adoptar un “modelo probado” externo: incorporación masiva de dispositivos digitales, formación breve del profesorado y establecimiento de indicadores de rendimiento académico a corto plazo. Este enfoque responde a una lógica tecnocrática: problema identificado (bajo rendimiento), solución técnica (digitalización), medición cuantitativa (resultados estandarizados).

Sin embargo, un análisis preliminar revela que el problema no se reduce a déficit tecnológico. Existen factores culturales, relacionales y territoriales que inciden en la trayectoria educativa del alumnado: vínculos débiles entre escuela y comunidad, escasa coordinación entre servicios municipales, percepción de baja expectativa institucional y fragmentación del capital social del entorno.

2. Investigación-acción y campo social: En lugar de implantar directamente una solución prefijada, el municipio adopta un enfoque inspirado en la investigación-acción. Se conforman grupos mixtos de trabajo —docentes, técnicos municipales, asociaciones vecinales y familias— para realizar un diagnóstico compartido.

Desde la perspectiva de Kurt Lewin, el problema no se interpreta como suma de déficits individuales, sino como configuración de un campo social donde interactúan múltiples fuerzas: condiciones socioeconómicas, cultura institucional, expectativas familiares, recursos municipales y dinámicas de barrio.

El diagnóstico no se cierra en un documento final, sino que acompaña el proceso. Las hipótesis de intervención se formulan provisionalmente y se ajustan a partir de la observación de sus efectos.

3. Modelo integral del proceso: La lógica seguida se aproxima al modelo integral desarrollado por Roberto Carballo:

- análisis estructural del contexto,
- construcción colectiva de objetivos,
- diseño progresivo de acciones,
- evaluación reflexiva continua.

El programa no se limita a introducir herramientas tecnológicas, sino que articula tres líneas complementarias:

1. Creación de comunidades profesionales de aprendizaje entre docentes de distintos centros del municipio.
2. Espacios de coordinación interservicios (educación, juventud, servicios sociales).
3. Dispositivos de participación comunitaria para reforzar vínculos entre escuela y entorno.

La innovación no se concibe como evento puntual, sino como reorganización del sistema de relaciones.

4. Diagnóstico integrado y evaluación reflexiva: Para evitar improvisación, se implementa un sistema integrado de diagnóstico inspirado en el modelo CIPP de Daniel Stufflebeam:

- **Contexto:** análisis de indicadores socioeducativos y mapeo relacional del territorio.
- **Recursos:** evaluación de capacidades institucionales y profesionales.
- **Proceso:** seguimiento cualitativo de la implementación.
- **Resultados:** análisis tanto cuantitativo (abandono, asistencia, rendimiento) como cualitativo (percepción de clima escolar, confianza interinstitucional).

La evaluación no se reduce a indicadores finales, sino que produce aprendizaje institucional. Algunas acciones iniciales se reformulan, otras se descartan, y se fortalecen aquellas que generan mayor cohesión relacional.

5. Resultados y aprendizajes

Tras tres años, los resultados muestran mejoras moderadas en indicadores académicos, pero avances significativos en capital relacional: mayor coordinación entre centros, aumento de participación familiar y consolidación de redes profesionales estables.

Desde un enfoque estrictamente tecnocrático, los efectos podrían considerarse insuficientes si no superan determinados umbrales cuantitativos. Sin embargo, desde la perspectiva de innovación orientada al desarrollo, el proyecto ha generado capacidades institucionales sostenibles que permiten consolidar transformaciones a medio plazo.

El caso permite extraer varias conclusiones transversales:

- La definición del problema condiciona la naturaleza de la solución.
- La participación amplía legitimidad y reduce resistencias.
- El diagnóstico permanente evita la rigidez metodológica.
- La innovación sostenible se apoya en intangibles relacionales.
- La comunicación no es un complemento del proceso, sino su estructura.

6.7. Innovación orientada al desarrollo como proceso reflexivo y comunicativo

El recorrido realizado en este capítulo permite formular una conclusión central: la innovación orientada al desarrollo no puede reducirse a técnica, procedimiento ni herramienta. Es, ante todo, un proceso reflexivo que integra diagnóstico, acción y aprendizaje en contextos sociales abiertos.

Frente al paradigma tecnocrático —que concibe la innovación como aplicación lineal de modelos estandarizados—, se ha defendido aquí una concepción dinámica, situada y comunicativa. La innovación no ocurre en el vacío, sino en sistemas atravesados por cultura, relaciones de poder, historia institucional y marcos simbólicos que condicionan tanto la definición de los problemas como la interpretación de los resultados.

La investigación-acción, en la tradición inaugurada por Kurt Lewin, introduce una ruptura decisiva con la lógica instrumental: comprender y transformar forman parte del mismo movimiento. La teoría no precede a la práctica como receta, sino que dialoga con ella en ciclos continuos de reflexión. Esta perspectiva permite asumir la incertidumbre como condición estructural del proceso innovador, no como anomalía.

El modelo integral desarrollado por Roberto Carballo ha mostrado que la innovación exige articular contexto, cultura, organización y comunicación en un sistema interdependiente. No se trata de sumar dimensiones, sino de reconocer su interacción. Allí donde se debilita la dimensión relacional, la innovación se fragmenta; donde falta coherencia estratégica, se dispersa; donde no existe aprendizaje colectivo, se diluye.

Por su parte, los sistemas integrados de diagnóstico —como el modelo CIPP de Daniel Stufflebeam— permiten evitar reduccionismos al ampliar el foco desde los resultados hacia los procesos y las condiciones estructurales. Evaluar deja de ser medir únicamente impactos finales y pasa a significar interpretar trayectorias, identificar dinámicas y fortalecer capacidades institucionales.

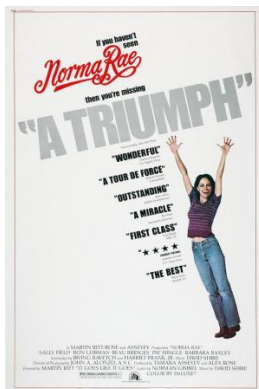
El caso aplicado transversal ha permitido observar cómo estos enfoques se concretan en situaciones reales. Allí se ha hecho evidente que la innovación sostenible depende menos de la espectacularidad de la solución que de la calidad del proceso que la sustenta. La construcción de capital relacional, la legitimidad institucional y la apropiación colectiva del cambio constituyen indicadores menos visibles, pero decisivos.

En términos de desarrollo, este capítulo reafirma una tesis fundamental: innovar no es simplemente introducir novedades, sino reorganizar sistemas de relaciones para ampliar capacidades individuales y colectivas. Esta reorganización es inseparable de procesos comunicativos que articulan diagnóstico compartido, deliberación y evaluación reflexiva.

La innovación orientada al desarrollo se configura, así, como práctica estratégica y ética. Estratégica, porque requiere claridad de propósito y coherencia organizativa. Ética, porque implica decisiones sobre prioridades, distribución de recursos y definición de problemas legítimos.

6.8. La acción colectiva en las narrativas culturales del cambio

El cine y la literatura han explorado de forma recurrente las tensiones que atraviesan los procesos de acción colectiva, especialmente en contextos marcados por desigualdades, conflictos de poder y resistencias al cambio. Estas narrativas permiten analizar cómo la transformación social no se produce de manera automática ni lineal, sino a través de procesos conflictivos de aprendizaje, negociación y reorganización de las relaciones sociales.



Un ejemplo especialmente significativo es la película *Norma Rae*¹⁰⁴, dirigida por Martin Ritt¹⁰⁵. Ambientada en una fábrica textil del sur de Estados Unidos, la obra relata el proceso de organización sindical impulsado por una trabajadora en un entorno caracterizado por el miedo, la fragmentación y la desconfianza. La acción colectiva no aparece aquí como resultado de una estrategia prefijada, sino como un proceso gradual, lleno de dudas, errores y resistencias internas.

Desde esta perspectiva, la película resulta especialmente pertinente para comprender la lógica de la investigación-acción y de los modelos de innovación orientados al desarrollo. El cambio no se impone desde fuera, sino que se construye desde dentro, a partir de la implicación de los actores, la redefinición de problemas compartidos y la generación de aprendizajes colectivos. El liderazgo se presenta como una función relacional, más que

¹⁰⁴ Norma Rae. https://es.wikipedia.org/wiki/Norma_Rae

¹⁰⁵ Martin Ritt. https://es.wikipedia.org/wiki/Martin_Ritt

como una cualidad individual, y la comunicación como una mediación central en la articulación del conflicto y la cooperación.

Incorporar estas miradas culturales ayuda a comprender la innovación no como un camino lineal hacia soluciones prediseñadas, sino como un proceso abierto, incierto y profundamente humano, atravesado por dilemas éticos, tensiones organizativas y transformaciones subjetivas que acompañan a toda acción colectiva orientada al cambio social.

6.8.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *Los lunes al sol* (Fernando León de Aranoa, 2002).

<https://www.filmaffinity.com/es/film487418.html>

– *Pride* (Matthew Warchus, 2014).

<https://www.filmaffinity.com/es/film412425.html>

6.9. Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué diferencias existen entre modelos tecnocráticos y modelos reflexivos de innovación?
2. ¿Qué aporta la investigación-acción a los procesos de desarrollo?
3. ¿Cómo se articulan diagnóstico, comunicación y aprendizaje colectivo?
4. ¿En qué contextos resultan especialmente pertinentes modelos como Aldebarán o SIDI?

6.10. Otras lecturas recomendadas

– Reason, Peter y Bradbury, Hilary. *The Sage Handbook of Action Research* (edición en español disponible).

https://methods.sagepub.com/book/edvol/the-sage-handbook-of-action-research/toc#_

– Carballo, Roberto. *Un modelo para innovar*. Revista Madri+d.

<https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/619ca5eba08dbd1b8fa00eca>

Capítulo 7: Comunicación, gestión del conocimiento e innovación

7.1. La comunicación como proceso constitutivo más allá de la transmisión

En buena parte de los discursos instrumentales sobre innovación, la comunicación aparece relegada a una función secundaria. Se la concibe como fase posterior destinada a difundir resultados, visibilizar proyectos o facilitar la adopción de soluciones previamente diseñadas. Desde esta perspectiva, la innovación ocurre primero y se comunica después.

Sin embargo, esta concepción resulta insuficiente cuando se analiza la innovación desde una perspectiva socio-comunicativa. La comunicación no es un canal neutral por el que circula información ya constituida. Es el proceso mediante el cual se construyen significados compartidos, se articulan diagnósticos, se coordinan acciones y se producen aprendizajes colectivos. En este sentido, la innovación no ocurre después de la comunicación, sino a través de ella.

Esta afirmación exige un desplazamiento conceptual. Si la innovación orientada al desarrollo implica redefinir problemas, reorganizar relaciones y generar nuevas capacidades colectivas, entonces su núcleo no es técnico sino relacional. Y lo relacional se estructura comunicativamente.

Desde esta óptica, la comunicación cumple al menos cuatro funciones estructurales en los procesos de innovación:

1. **Función interpretativa:** permite construir marcos de sentido compartidos sobre qué constituye un problema y qué horizontes de cambio son deseables.
2. **Función coordinadora:** articula acciones entre actores diversos, reduciendo incertidumbre y facilitando cooperación.
3. **Función legitimadora:** otorga reconocimiento y validez a determinadas propuestas, saberes y liderazgos.
4. **Función generativa:** produce conocimiento nuevo a partir del intercambio y la confrontación de perspectivas.

Reducir la comunicación a transmisión implica ignorar estas dimensiones constitutivas. En contextos de desarrollo local, innovación social o transformación institucional, la calidad del proceso comunicativo determina en gran medida la sostenibilidad del cambio. Donde la comunicación es vertical, opaca o meramente instrumental, la innovación tiende a fragmentarse o a generar resistencias. Donde es deliberativa, inclusiva y reflexiva, puede convertirse en infraestructura del aprendizaje colectivo.

Este capítulo profundiza en la comunicación como mediación central de la gestión del conocimiento y como condición estructural de los procesos de innovación orientados al desarrollo. El objetivo no es añadir una “dimensión comunicativa” a modelos ya definidos, sino mostrar que comunicación, conocimiento e innovación forman parte de un mismo entramado dinámico.

7.2. La gestión social del conocimiento frente al enfoque tecnicista

La expresión “gestión del conocimiento”¹⁰⁶ se ha consolidado en el ámbito organizativo desde finales del siglo XX, especialmente en entornos empresariales y tecnológicos. En su formulación más difundida, la gestión del conocimiento se asocia a sistemas de información, repositorios digitales, protocolos de codificación y mecanismos de almacenamiento de datos. El conocimiento aparece así como recurso acumulable, susceptible de ser capturado, organizado y transferido mediante dispositivos técnicos.

Este enfoque ha permitido avances relevantes en términos de sistematización y accesibilidad de la información. Sin embargo, cuando se analiza desde una perspectiva socio-comunicativa, revela límites evidentes. El conocimiento no se reduce a información codificada. Incluye saberes tácitos, experiencias situadas, prácticas incorporadas y marcos interpretativos que no pueden almacenarse íntegramente en bases de datos.

Desde esta perspectiva crítica, gestionar conocimiento implica crear condiciones para que los saberes circulen, se contrasten y se transformen en acción colectiva. No se trata solo de almacenar información, sino de activar procesos relacionales que permitan su apropiación y resignificación.

En este punto resulta especialmente útil la distinción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito formulada por Ikujiro Nonaka¹⁰⁷ y Hirotaka

¹⁰⁶ Gestión del conocimiento. https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

¹⁰⁷ Ikujiro Nonaka. https://es.wikipedia.org/wiki/Ikujiro_Nonaka

Takeuchi¹⁰⁸, quienes mostraron que gran parte del conocimiento organizativo reside en prácticas y experiencias difícilmente formalizables. Su modelo SECI (socialización, externalización, combinación, internalización) subraya que el conocimiento se produce en interacción, no únicamente en almacenamiento.

No obstante, incluso estos modelos pueden caer en una lectura funcionalista si se desatiende la dimensión de poder y de mediación cultural que atraviesa la circulación de saberes. ¿Quién decide qué conocimiento merece ser formalizado? ¿Qué experiencias quedan fuera de los sistemas oficiales? ¿Cómo se legitiman determinados lenguajes expertos frente a saberes locales o experienciales?

En contextos de desarrollo territorial o innovación social, estas preguntas adquieren especial relevancia. La gestión tecnicista del conocimiento tiende a privilegiar saberes estandarizados, cuantificables y compatibles con indicadores institucionales. Sin embargo, los procesos de transformación social suelen depender de conocimientos situados que emergen en la práctica cotidiana: experiencia comunitaria, memoria histórica, dinámicas culturales y redes informales.

Aquí la comunicación desempeña una función decisiva. Actúa como mediación que permite traducir entre lenguajes expertos y no expertos, articular niveles organizativos distintos y generar espacios donde el conocimiento pueda circular sin perder su densidad contextual. Gestionar conocimiento implica, por tanto, diseñar dispositivos comunicativos que faciliten el diálogo entre saberes heterogéneos.

Desde esta perspectiva, la gestión social del conocimiento puede definirse como el conjunto de prácticas orientadas a:

- reconocer la pluralidad de saberes existentes en un territorio u organización,
- facilitar su intercambio mediante procesos deliberativos,
- generar marcos compartidos de interpretación,
- transformar el conocimiento en acción colectiva orientada al desarrollo.

¹⁰⁸ Hirotaka Takeuchi. https://es.wikipedia.org/wiki/Hirotaka_Takeuchi

Este desplazamiento conceptual resulta coherente con la idea de que la innovación no depende únicamente de recursos técnicos, sino de la capacidad de reorganizar relaciones y significados. La gestión del conocimiento, entendida socialmente, no es un procedimiento auxiliar, sino infraestructura del cambio.

7.2.1. ¿Quién es?

Jesús Martín-Barbero (1937-2021)¹⁰⁹



Jesús Martín-Barbero fue uno de los pensadores más influyentes de la comunicología¹¹⁰ contemporánea y una referencia central en los estudios culturales y de comunicación en América Latina. Formado en filosofía y profundamente influido por la antropología, la teoría crítica y el pensamiento latinoamericano, su obra desplazó el análisis de la comunicación desde los medios como objetos técnicos hacia los procesos culturales y sociales que configuran la producción de sentido.

Su aportación más decisiva para este capítulo es la formulación del concepto de *mediaciones*, desarrollado de manera sistemática en *De los medios a las mediaciones*. Con esta noción, Martín-Barbero propuso abandonar la mirada lineal que concibe la comunicación como simple transmisión de mensajes para centrarse en los entramados históricos, institucionales, culturales y simbólicos que intervienen en la construcción del significado.

Las mediaciones no son intermediarios neutros. Son configuraciones sociales que articulan tecnología, cultura, memoria, identidad y poder. A través de ellas, los mensajes adquieren sentido, los saberes circulan y las experiencias se transforman en conocimiento socialmente reconocido. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para comprender la gestión del conocimiento más allá de su dimensión técnica.

Desde el enfoque de Martín-Barbero, la circulación del conocimiento está atravesada por procesos de legitimación simbólica. No todos los saberes tienen el mismo estatus. Determinados lenguajes expertos tienden a imponerse sobre conocimientos locales, experienciales o populares,

¹⁰⁹ Jesús Martín Barbero. https://es.wikipedia.org/wiki/Jes%C3%BAs_Mart%C3%ADn-Barbero

¹¹⁰ Ciencias de la comunicación.
https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_de_la_comunicaci%C3%B3n

generando jerarquías invisibles que condicionan los procesos de innovación. La gestión del conocimiento no es, por tanto, un proceso neutro: implica disputas por la autoridad interpretativa y por el reconocimiento social del saber.

Esta mirada permite problematizar las dinámicas de innovación en contextos de desarrollo. Cuando las políticas públicas o los proyectos institucionales incorporan únicamente marcos técnicos externos sin atender a las mediaciones culturales del territorio, pueden generar rechazo o apropiaciones superficiales. Por el contrario, reconocer las mediaciones implica comprender cómo los actores reinterpretan, negocian y resignifican las propuestas de cambio.

Otro aspecto central en la obra de Martín-Barbero es la relación entre comunicación y vida cotidiana. El conocimiento no se produce exclusivamente en espacios formales —academias, laboratorios, despachos técnicos—, sino también en prácticas ordinarias, redes comunitarias y experiencias históricas compartidas. Integrar estos niveles supone ampliar la noción de gestión del conocimiento hacia una dimensión verdaderamente social.

La contribución de Martín-Barbero cumple una función estratégica: situar la comunicación en el centro de la innovación no como herramienta instrumental, sino como mediación constitutiva. Innovar implica intervenir en las mediaciones existentes, reconfigurar circuitos de sentido y redistribuir la autoridad simbólica sobre lo que cuenta como conocimiento legítimo.

Lectura recomendada de Jesús Martín-Barbero:

– Martín-Barbero, Jesús. *De los medios a las mediaciones*. Barcelona, Gustavo Gili.

https://drive.google.com/file/d/0B2AXg3qjR5flejhOV1paV19ZRTg/view?resourcekey=0-h_R8gAHDjJX6WNZL5E1JKA

Vídeo sobre Jesús Martín-Barbero:

– Pensadores.co (2014, sep 27). Jesús Martin Barbero: conceptos clave en su obra. Parte 1: '*Mediaciones*' (15:53 min.)

<https://www.youtube.com/watch?v=NveV5ScaZHg>

7.3. Comunicación, poder y asimetrías en la producción del conocimiento

La gestión del conocimiento no es un proceso neutro ni puramente técnico. Toda selección, clasificación o circulación de saberes implica decisiones sobre qué se considera válido, quién está autorizado para enunciarlo y bajo qué criterios se legitima. En consecuencia, comunicación y poder se encuentran estructuralmente entrelazados.

En los procesos de innovación orientados al desarrollo, estas dinámicas adquieren especial relevancia. Definir un problema significa priorizar determinadas interpretaciones frente a otras. Formular una estrategia implica jerarquizar objetivos y asignar recursos. Evaluar resultados supone establecer indicadores que reflejan determinados valores y no otros. En cada uno de estos momentos, la comunicación actúa como dispositivo de legitimación.

Desde esta perspectiva, la innovación puede analizarse como campo de disputa simbólica. No todos los actores participan en igualdad de +condiciones. Las asimetrías comunicativas —derivadas de diferencias institucionales, educativas, económicas o territoriales— influyen en la producción y circulación del conocimiento.

La obra de Manuel Castells¹¹¹ resulta especialmente pertinente para comprender esta dimensión. En *Comunicación y poder*, Castells sostiene que el poder en las sociedades contemporáneas se ejerce en gran medida a través del control de los procesos de comunicación. Quien define los marcos narrativos influye en la construcción de la realidad social. La disputa no se limita a recursos materiales; se libra también en el terreno del sentido.

Aplicado a la gestión del conocimiento, este enfoque permite observar cómo determinados discursos expertos pueden imponerse como únicos referentes legítimos, desplazando saberes locales o experienciales. En contextos de desarrollo territorial, por ejemplo, los diagnósticos técnicos externos pueden invisibilizar dinámicas comunitarias relevantes si no existen mecanismos de traducción y participación.

Las asimetrías no operan únicamente entre instituciones y ciudadanía. También se reproducen dentro de las propias organizaciones: entre departamentos, niveles jerárquicos o perfiles profesionales. La innovación puede fracasar no por falta de recursos, sino por incapacidad para articular comunicación transversal y redistribuir autoridad interpretativa.

¹¹¹ Manuel Castells. https://es.wikipedia.org/wiki/Manuel_Castells

En este sentido, una gestión del conocimiento orientada al desarrollo exige estrategias comunicativas que:

- amplíen los espacios de deliberación,
- reconozcan la pluralidad de saberes,
- hagan visibles las relaciones de poder implícitas,
- favorezcan procesos de negociación simbólica.

Este planteamiento no implica relativizar todo conocimiento ni negar la importancia del saber experto. Supone, más bien, situarlo en diálogo con otros marcos de experiencia y someterlo a procesos deliberativos que fortalezcan su legitimidad social.

Desde el enfoque de las mediaciones trabajado anteriormente, puede afirmarse que la innovación no transforma únicamente prácticas, sino también circuitos de legitimación. Reconfigura quién puede hablar, qué argumentos se consideran relevantes y qué narrativas orientan la acción colectiva.

En términos de desarrollo, esta dimensión es decisiva. Un proyecto puede disponer de recursos técnicos suficientes y fracasar si no logra construir consenso simbólico. Del mismo modo, iniciativas con recursos limitados pueden consolidarse si generan reconocimiento y apropiación colectiva.

Comprender la innovación como proceso comunicativo implica, por tanto, analizar las estructuras de poder que atraviesan la producción del conocimiento. Solo desde esta mirada es posible diseñar procesos que no reproduzcan automáticamente desigualdades preexistentes, sino que amplíen capacidades y distribuyan más equitativamente la autoridad simbólica.

El siguiente apartado profundizará en una de las formas concretas en que se articula el aprendizaje colectivo en contextos de innovación: las comunidades de práctica, entendidas como espacios donde conocimiento y comunicación se entrelazan en la acción.

7.4. Comunidades de práctica y aprendizaje colectivo

Si la gestión social del conocimiento exige reconocer la dimensión relacional y comunicativa del saber, las comunidades de práctica¹¹² constituyen uno de los marcos teóricos más sólidos para comprender cómo se produce el aprendizaje en contextos de innovación.

El concepto fue desarrollado sistemáticamente por Etienne Wenger¹¹³, junto con Jean Lave¹¹⁴, a partir del estudio de procesos de aprendizaje situados. Su tesis central cuestiona la idea de que el conocimiento se adquiere principalmente mediante transmisión formal. El aprendizaje, sostienen, se produce en la participación activa en prácticas compartidas.

Una comunidad de práctica no se define por su estructura formal, sino por tres elementos interrelacionados:

- un **dominio compartido** de interés o problema,
- una **comunidad** que interactúa de forma sostenida,
- una **práctica** que se desarrolla y transforma colectivamente.

Lo relevante no es la mera coexistencia de individuos, sino la construcción progresiva de repertorios comunes: narrativas, herramientas, categorías interpretativas y soluciones prácticas que emergen de la interacción.

Las comunidades de práctica ofrecen una clave fundamental para articular comunicación, conocimiento e innovación. En ellas, el conocimiento no preexiste a la interacción; se produce en ella. La comunicación no es un vehículo externo, sino el tejido que sostiene la comunidad y permite que la experiencia individual se transforme en aprendizaje colectivo.

En contextos de innovación orientada al desarrollo —municipal, organizativa o territorial— las comunidades de práctica pueden cumplir varias funciones estratégicas:

1. **Función integradora:** conectan actores con responsabilidades y saberes distintos en torno a problemas compartidos.

¹¹² Comunidades de práctica https://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad_de_pr%C3%A1ctica

¹¹³ Étienne Wenger. https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tienne_Wenger

¹¹⁴ Jean Lave. https://en.wikipedia.org/wiki/Jean_Lave

2. **Función reflexiva:** permiten revisar prácticas a partir de la experiencia acumulada.
3. **Función generativa:** producen soluciones adaptadas al contexto mediante intercambio continuo.
4. **Función identitaria:** fortalecen sentido de pertenencia y compromiso con el proceso de cambio.

A diferencia de los enfoques tecnocráticos, que buscan soluciones transferibles y estandarizadas, las comunidades de práctica operan sobre la base del aprendizaje situado. Las soluciones emergen del diálogo entre experiencia y reflexión, no de la aplicación mecánica de modelos externos.

No obstante, conviene evitar una lectura idealizada. Las comunidades de práctica también están atravesadas por relaciones de poder. No todos los miembros participan con igual autoridad ni todas las voces influyen de la misma manera. La gestión comunicativa interna resulta, por tanto, decisiva para evitar que reproduzcan jerarquías invisibles.

Además, las comunidades requieren condiciones institucionales mínimas: tiempo para la interacción, reconocimiento organizativo y legitimidad del intercambio informal. Sin estos elementos, pueden reducirse a encuentros esporádicos sin impacto real en la transformación de prácticas.

En términos de desarrollo, el valor de las comunidades de práctica reside en su capacidad para generar capital cognitivo y relacional sostenible. Más allá de resultados inmediatos, consolidan estructuras de aprendizaje que fortalecen la capacidad adaptativa del sistema. La innovación deja de depender de impulsos externos y se convierte en dinámica interna.

Este enfoque prepara el terreno para analizar formas más amplias de producción colaborativa del conocimiento en entornos digitales y abiertos, donde la comunicación distribuida amplía la escala y complejidad de las comunidades de aprendizaje.

7.5. Plataformas colaborativas y conocimiento abierto

Las transformaciones digitales han ampliado de manera significativa las posibilidades de producción, circulación y apropiación del conocimiento. Las plataformas colaborativas y las iniciativas de conocimiento abierto constituyen ejemplos especialmente reveladores de cómo comunicación,

gestión del conocimiento e innovación pueden articularse en dinámicas distribuidas.

Proyectos basados en software libre, wikis, repositorios abiertos o ciencia ciudadana muestran que la innovación no depende exclusivamente de estructuras jerárquicas centralizadas. Puede emerger de procesos comunicativos horizontales donde múltiples actores contribuyen, corrigen, amplían y transforman contenidos de manera cooperativa.

Uno de los casos paradigmáticos es Wikipedia¹¹⁵, que ilustra cómo la producción colectiva de conocimiento puede sostenerse mediante reglas de edición compartidas, mecanismos de deliberación pública y sistemas de autorregulación comunitaria. El conocimiento no se deposita en una autoridad única, sino que se negocia, revisa y estabiliza provisionalmente a través de interacción constante.

En el ámbito del software, la experiencia del movimiento open source y de organizaciones como la *Free Software Foundation*¹¹⁶ ha mostrado que la cooperación distribuida puede generar soluciones tecnológicas de alta complejidad sin depender de modelos propietarios cerrados. La apertura del código no solo facilita innovación técnica, sino que redefine la gobernanza del conocimiento.

Estos ejemplos permiten observar varias características estructurales:

1. **Distribución de la producción cognitiva:** el conocimiento se construye a partir de contribuciones múltiples.
2. **Transparencia de procesos:** las discusiones y modificaciones suelen quedar registradas públicamente.
3. **Iteración permanente:** el conocimiento no se considera definitivo, sino susceptible de mejora continua.
4. **Gobernanza comunitaria:** las normas emergen de procesos deliberativos, aunque no estén exentas de conflicto.

Sin embargo, las plataformas abiertas también reproducen asimetrías. Existen desigualdades en acceso digital, capital cultural, tiempo disponible y competencias técnicas que condicionan la participación. Además, los

¹¹⁵ Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

¹¹⁶ Free Software Foundation. https://es.wikipedia.org/wiki/Free_Software_Foundation

conflictos sobre moderación, control de contenidos o apropiación económica revelan tensiones entre apertura y poder.

Desde la perspectiva de la innovación orientada al desarrollo, el interés de estas experiencias no reside únicamente en su dimensión tecnológica, sino en su arquitectura comunicativa. Muestran que la gestión del conocimiento puede organizarse mediante redes distribuidas, siempre que existan mecanismos de coordinación simbólica y reglas compartidas.

Aquí resulta pertinente recuperar la noción de sociedad red¹¹⁷ elaborada por Manuel Castells¹¹⁸. En entornos interconectados, el poder se configura a través de la capacidad de programar y conectar redes. Las plataformas colaborativas son espacios donde se negocian estas conexiones y donde la innovación depende de la densidad relacional y de la confianza comunicativa.

En contextos de desarrollo territorial o innovación pública, estas dinámicas ofrecen lecciones importantes. La apertura de datos públicos, los procesos participativos digitales o las plataformas de co-creación ciudadana pueden ampliar la base de producción del conocimiento. No obstante, su eficacia depende de la calidad del diseño comunicativo y de la inclusión real de actores diversos.

Las plataformas colaborativas ponen de manifiesto, en última instancia, que la innovación no es únicamente resultado de inversión económica o planificación estratégica. Es también efecto de arquitecturas comunicativas que permiten que el conocimiento circule, se confronte y evolucione colectivamente.

Este análisis prepara el paso hacia una dimensión más cultural y simbólica de la relación entre comunicación y cambio. Si las plataformas muestran cómo el conocimiento se produce en red, la literatura y el cine revelan cómo el lenguaje y la memoria estructuran la acción colectiva y los horizontes de sentido.

7.6. Lenguaje, memoria y acción en la representación cultural

La comunicación estructura la gestión del conocimiento y los procesos de innovación en entornos organizativos y digitales. Sin embargo, existe una

¹¹⁷ Sociedad red. https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_red

¹¹⁸ Manuel Castells. https://es.wikipedia.org/wiki/Manuel_Castells

dimensión más profunda que atraviesa toda dinámica de cambio: la relación entre lenguaje, memoria colectiva y acción social.

La innovación no se sostiene únicamente sobre recursos materiales ni sobre diseños metodológicos. Se apoya también en relatos compartidos que otorgan sentido al pasado, interpretan el presente y proyectan futuros posibles. En este nivel, la comunicación no solo coordina acciones; configura horizontes simbólicos.



Una obra especialmente significativa para explorar esta dimensión es *El olvido que seremos*¹¹⁹, de Héctor Abad Faciolince¹²⁰. A través de la reconstrucción de la vida y el asesinato de su padre —médico y defensor de los derechos humanos en Colombia—, el autor convierte la memoria en acto público. El relato autobiográfico se transforma en espacio de denuncia, pero también en ejercicio de reconstrucción simbólica frente al intento de silenciamiento.

Desde una perspectiva comunicativa, la obra permite observar cómo el lenguaje organiza la experiencia y la convierte en conocimiento socialmente significativo. La escritura no actúa únicamente como registro del pasado, sino como mediación que articula identidad, memoria y acción. Recordar no es repetir; es reinterpretar desde el presente para proyectar sentido hacia el futuro.

Esta dimensión resulta central para comprender la innovación orientada al desarrollo. Los procesos de transformación social requieren narrativas que legitimen el cambio y conecten con memorias colectivas. Cuando las innovaciones se presentan como rupturas abruptas desligadas de la historia compartida, generan desconfianza o rechazo. En cambio, cuando se articulan como continuidad crítica —relectura del pasado para ampliar capacidades futuras—, encuentran mayor arraigo.

La memoria colectiva funciona, en este sentido, como recurso cognitivo y político. Permite identificar aprendizajes acumulados, reconocer

¹¹⁹ El olvido que seremos. https://es.wikipedia.org/wiki/El_olvido_que_seremos. Ver también *El olvido que seremos* (película) [https://es.wikipedia.org/wiki/El_olvido_que_seremos_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/El_olvido_que_seremos_(pel%C3%ADcula))

¹²⁰ Héctor Abad Faciolince https://es.wikipedia.org/wiki/H%C3%A9ctor_Abad_Faciolince

experiencias previas y evitar la repetición de errores. Pero también puede convertirse en campo de disputa simbólica. Qué se recuerda y qué se olvida forma parte de las luchas por la definición legítima de la realidad.

El caso literario analizado muestra cómo el lenguaje puede disputar narrativas oficiales, visibilizar injusticias y sostener vínculos colectivos más allá de la experiencia individual. En contextos de desarrollo, esta dimensión narrativa resulta decisiva. La innovación no es solo introducción de novedad; es también reconfiguración de marcos de sentido.

Desde esta perspectiva, comunicación y gestión del conocimiento convergen en un punto fundamental: transformar experiencias dispersas en memoria compartida y convertir esa memoria en base para la acción colectiva. Sin relatos que articulen identidad y propósito, los procesos innovadores tienden a fragmentarse.

La literatura y el cine ofrecen, por tanto, laboratorios simbólicos donde se exploran las tensiones entre saber, poder y memoria. Integrar estas miradas culturales no supone abandonar el rigor analítico, sino ampliarlo. Permite comprender que la innovación es también proceso narrativo, en el que se disputan sentidos del pasado, del presente y del futuro.

7.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *La lengua de las mariposas* (José Luis Cuerda, 1999). Película

<https://www.filmaffinity.com/es/film545489.html>

– *El nombre de la rosa* (Jean-Jacques Annaud, 1986). Película

<https://www.filmaffinity.com/es/film288865.html>

7.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿En qué sentido puede afirmarse que la comunicación no es un instrumento auxiliar de la innovación, sino su condición constitutiva?
2. ¿Qué diferencias sustantivas existen entre una gestión tecnicista del conocimiento y una gestión social del conocimiento? ¿Qué implicaciones tiene cada enfoque para los procesos de desarrollo?
3. ¿Cómo influyen las asimetrías comunicativas en la definición de problemas y en la legitimación de determinadas soluciones innovadoras? Piensa en un caso real o hipotético.

4. ¿De qué manera las comunidades de práctica contribuyen a generar aprendizaje colectivo sostenible? ¿Qué condiciones institucionales son necesarias para que no reproduzcan jerarquías invisibles?
5. ¿Qué tensiones emergen en las plataformas colaborativas entre apertura, gobernanza y poder? ¿Puede la lógica del conocimiento abierto aplicarse sin mediaciones a contextos públicos o territoriales?
6. ¿Qué papel desempeñan el lenguaje y la memoria colectiva en la construcción de legitimidad para los procesos de innovación? ¿Cómo pueden los relatos facilitar o bloquear el cambio?
7. En un proyecto de innovación orientado al desarrollo, ¿cómo diseñaría un dispositivo comunicativo que integrara saber experto, conocimiento local y participación ciudadana?

7.8. Otras lecturas recomendadas

– Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento*. México, Oxford University Press.

<https://es.scribd.com/document/533803533/Libro-de-Nonaka-y-Takeuchi>

– Wenger, Etienne. *Comunidades de práctica*. Barcelona, Paidós.

<https://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/ssanz1003/ssanz1003.html>

– Castells, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid, Alianza.

<https://www.alianzaeditorial.es/libro/alianza-ensayo/comunicacion-y-poder-manuel-castells-9788420684994/>

Capítulo 8: Innovación social, economía social y solidaria

8.1. La innovación social ante los límites estructurales del desarrollo

La noción de innovación social adquiere relevancia histórica en contextos donde los modelos tradicionales de desarrollo evidencian sus límites estructurales. Crisis económicas recurrentes, desigualdades persistentes, deterioro ambiental y fragmentación del tejido comunitario han puesto en cuestión la identificación automática entre crecimiento económico y bienestar colectivo.

Durante décadas, el discurso dominante sobre innovación estuvo estrechamente vinculado a la competitividad empresarial, la productividad y la expansión de mercados. Sin embargo, este enfoque muestra insuficiencias cuando se enfrenta a problemas complejos como el desempleo estructural, la exclusión social, el envejecimiento demográfico o la emergencia climática. Estos desafíos no se resuelven únicamente mediante avances tecnológicos o incrementos de eficiencia; requieren reorganizaciones institucionales, culturales y relacionales.

En este escenario, la innovación social emerge no tanto como una categoría técnica diferenciada, sino como una orientación normativa del cambio. Su eje central no es la maximización del beneficio ni la ventaja competitiva, sino la generación de valor social, la ampliación de capacidades colectivas y la mejora de condiciones de vida desde una perspectiva inclusiva.

Más que sustituir otras formas de innovación, la innovación social cuestiona sus presupuestos. Introduce preguntas sobre finalidad, legitimidad y distribución de beneficios. ¿Innovar para quién? ¿Con qué impacto social? ¿Bajo qué formas de gobernanza?

Desde esta perspectiva, la innovación social puede definirse por varios rasgos característicos:

1. Orientación explícita a la resolución de problemas sociales.
2. Participación activa de los actores afectados.
3. Generación de valor social antes que valor exclusivamente mercantil.
4. Construcción de capacidades comunitarias sostenibles.
5. Experimentación institucional y organizativa.

Este último punto resulta especialmente relevante. La innovación social no se limita a diseñar nuevos productos o servicios; implica ensayar nuevas formas de organización, cooperación y gobernanza. Su dimensión institucional es, por tanto, inseparable de su dimensión práctica.

En coherencia con el enfoque general del manual, la innovación social debe entenderse como proceso comunicativo y relacional. Las soluciones no emergen de manera aislada, sino a través de redes de interacción que articulan saber experto, conocimiento local y experiencia cotidiana.

Además, la innovación social suele desplegarse en escalas territoriales concretas. No responde a lógicas abstractas de mercado global, sino a necesidades situadas que requieren conocimiento contextualizado. Esta característica la vincula estrechamente con el desarrollo local y con las dinámicas de proximidad.

Sin embargo, conviene evitar idealizaciones. La innovación social no opera en un vacío político. Se desarrolla en marcos institucionales que pueden favorecerla o limitarla. Puede convertirse en palanca de transformación estructural, pero también ser instrumentalizada como mecanismo compensatorio frente a la retirada de políticas públicas.

Este capítulo examinará la innovación social en diálogo con la economía social y solidaria, analizando sus fundamentos institucionales, sus trayectorias históricas, sus vínculos territoriales y sus tensiones internas. El objetivo no es ofrecer una visión celebratoria, sino comprender su potencial y sus límites dentro de un marco crítico de desarrollo.

8.2. Principios y trayectorias de la economía social y solidaria

La economía social y solidaria¹²¹ agrupa un conjunto diverso de experiencias organizativas que comparten un rasgo común: subordinan la lógica del capital lucrativo a objetivos sociales, comunitarios o territoriales. Cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones y empresas sociales configuran un ecosistema heterogéneo cuya coherencia no radica en su forma jurídica, sino en sus principios orientadores.

Entre estos principios pueden destacarse:

- primacía de la persona y del objeto social sobre el capital,

¹²¹ Economía social https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_social

- gestión democrática y participación de los miembros,
- reinversión mayoritaria de excedentes en la propia organización o en la comunidad,
- compromiso con el territorio y con el desarrollo sostenible,
- articulación entre eficiencia económica y finalidad social.

Lejos de constituir una anomalía marginal dentro del sistema económico, la economía social posee una larga trayectoria histórica. Las primeras cooperativas modernas surgieron en el siglo XIX como respuesta a las condiciones laborales derivadas de la industrialización. Experiencias como la de los Pioneros de Rochdale en Inglaterra marcaron un precedente institucional que articulaba autoorganización, mutualismo y regulación democrática.

A lo largo del siglo XX, estas formas organizativas se expandieron en sectores diversos: agricultura, crédito, consumo, vivienda, seguros, servicios sociales y educación. En contextos de crisis económicas o de exclusión social, la economía social ha demostrado una notable capacidad de resiliencia, precisamente por su anclaje comunitario y su estructura participativa.

En el ámbito contemporáneo, el término “economía social y solidaria” amplía la mirada incorporando iniciativas surgidas en América Latina, África y Europa vinculadas a comercio justo, finanzas éticas, empresas recuperadas por trabajadores o redes de producción comunitaria. Esta ampliación subraya que no se trata únicamente de estructuras jurídicas, sino de una orientación ética y política del quehacer económico.

Desde la perspectiva de la innovación, la economía social y solidaria introduce un desplazamiento significativo. La innovación no se dirige prioritariamente a la maximización de rentabilidad, sino a la satisfacción de necesidades colectivas y a la generación de valor social. Esto implica innovar también en formas de gobernanza, en mecanismos de participación y en articulación territorial.

La innovación social encuentra en este campo un laboratorio institucional privilegiado. Las cooperativas de trabajo asociado, por ejemplo, experimentan con modelos de propiedad colectiva y toma de decisiones democrática. Las finanzas éticas redefinen criterios de inversión incorporando impacto social y ambiental. Las redes de consumo responsable reorganizan relaciones entre productores y consumidores en clave de proximidad y sostenibilidad.

No obstante, estas experiencias operan en entornos económicos dominados por lógicas de mercado competitivo. Deben equilibrar sostenibilidad financiera y compromiso social, lo que genera tensiones internas permanentes. El desafío consiste en mantener coherencia entre principios fundacionales y adaptación estratégica.

En términos de desarrollo territorial, la economía social y solidaria contribuye a:

- fortalecer el tejido productivo local,
- generar empleo estable y participativo,
- redistribuir valor dentro del territorio,
- fomentar capital social y confianza institucional.

Estas dinámicas refuerzan la idea central del capítulo: la innovación social no es únicamente cuestión de creatividad, sino de institucionalización. Requiere marcos normativos, reglas compartidas y dispositivos comunicativos que sostengan la cooperación a largo plazo.

En este punto resulta especialmente pertinente la aportación de Elinor Ostrom, cuya investigación sobre gobernanza de bienes comunes ofrece un fundamento empírico y teórico para comprender cómo comunidades diversas pueden gestionar recursos colectivos de manera sostenible sin depender exclusivamente del mercado o del Estado.

8.2.1. ¿Quién es?

Elinor Ostrom (1933-2012)¹²²



Elinor Ostrom fue politóloga y economista institucional, y la primera mujer en recibir el Premio Nobel de Economía en 2009. Su trabajo constituye una referencia decisiva para repensar la innovación social, la economía social y solidaria y los procesos de desarrollo desde una perspectiva que supera la dicotomía clásica entre mercado y Estado.

¹²² Elinor Ostrom https://es.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom

La aportación más influyente de Ostrom es su investigación empírica sobre la gobernanza de los bienes comunes¹²³. Frente a la tesis dominante de la “tragedia de los comunes”, que sostenía que los recursos compartidos tienden inevitablemente a la sobreexplotación si no son privatizados o regulados centralmente, Ostrom demostró que numerosas comunidades en distintos contextos históricos y culturales han sido capaces de diseñar instituciones eficaces para gestionar recursos colectivos de forma sostenible.

Su análisis identificó una serie de principios de diseño institucional que favorecen el éxito de estas experiencias, entre ellos:

- definición clara de los límites del recurso y de los usuarios,
- reglas adaptadas a las condiciones locales,
- participación activa de los afectados en la elaboración de normas,
- mecanismos de monitoreo y sanción graduada,
- resolución accesible de conflictos,
- reconocimiento externo de la autonomía comunitaria.

Estos principios no constituyen una receta universal, sino patrones observables en experiencias exitosas de gobernanza colectiva. Lo relevante es que muestran cómo la cooperación puede institucionalizarse mediante reglas construidas desde abajo, basadas en confianza, comunicación y aprendizaje continuo.

Desde la perspectiva de la innovación social, la obra de Ostrom aporta tres elementos fundamentales.

En primer lugar, introduce una concepción institucional del cambio. La innovación no consiste únicamente en introducir una solución técnica, sino en diseñar y sostener arreglos normativos que estructuren la cooperación. Las instituciones no son obstáculos al desarrollo; son condiciones para su sostenibilidad.

En segundo lugar, subraya la centralidad del conocimiento local. Las reglas eficaces emergen cuando quienes gestionan el recurso poseen información

¹²³ El gobierno de los bienes comunes.

https://es.wikipedia.org/wiki/El_gobierno_de_los_bienes_comunes

contextualizada y participan en su elaboración. Esto conecta directamente con la gestión social del conocimiento desarrollada en el capítulo anterior.

En tercer lugar, destaca la importancia de la comunicación como infraestructura de la gobernanza. La construcción de normas compartidas, la resolución de conflictos y el ajuste adaptativo requieren espacios deliberativos estables. Sin comunicación, no hay cooperación sostenida.

La contribución de Ostrom permite comprender la economía social y solidaria no como alternativa romántica al mercado, sino como conjunto de instituciones capaces de articular racionalidad económica y compromiso colectivo. Asimismo, ofrece un marco sólido para analizar procesos de desarrollo territorial donde la innovación emerge de la cooperación organizada y no exclusivamente de la competencia.

En el contexto de este manual, la obra de Ostrom refuerza una tesis central: la innovación orientada al desarrollo requiere dispositivos institucionales que hagan posible la acción colectiva. Sin reglas compartidas, sin participación efectiva y sin mediaciones comunicativas, las iniciativas sociales difícilmente se consolidan.

Lecturas recomendadas de Elinor Ostrom:

– Ostrom, E. (2025). *El gobierno de los bienes comunes*. México, Fondo de Cultura Económica. <https://archive.org/details/el-gobierno-de-los-bienes-comunes-elinor-ostrom>

– Ostrom, E. (2014). *Más allá de los mercados y los Estados*. Gobernanza poliédrica de sistemas económicos complejos. *Revista Mexicana de Sociología*, 76. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032014000600002

Vídeo sobre Elinor Ostrom:

– NewMediaFM (2019, nov 7). *Las protagonistas de la historia: Elinor Ostrom*. YouTube (58:62 min.) <https://www.youtube.com/watch?v=b5HhXvGyQ38>

8.3. Territorio, desarrollo local e innovación social

La innovación social adquiere una densidad específica cuando se analiza desde una perspectiva territorial. El territorio no es un mero soporte físico donde se aplican políticas o se implementan proyectos; es un entramado de relaciones históricas, culturales, económicas e institucionales que condiciona las posibilidades del cambio.

Durante décadas, los enfoques del desarrollo privilegiaron estrategias exógenas: atracción de inversión externa, implantación de grandes infraestructuras o adopción de modelos productivos importados. Sin embargo, múltiples experiencias han mostrado que las transformaciones más sostenibles suelen apoyarse en recursos endógenos, redes de proximidad y capacidades locales acumuladas.

En este contexto, la innovación social aparece como proceso situado. No se trata de replicar soluciones diseñadas en otros entornos, sino de articular respuestas adaptadas a dinámicas culturales y económicas concretas. El territorio aporta conocimiento contextual, memoria colectiva y vínculos relacionales que constituyen capital estratégico.

Este enfoque conecta con la idea de gobernanza policéntrica desarrollada por Elinor Ostrom, donde múltiples niveles de decisión interactúan en la gestión de recursos comunes. La innovación social territorial no depende exclusivamente de políticas nacionales ni de iniciativas privadas, sino de la articulación entre actores locales, regionales y comunitarios.

Desde una perspectiva estructural, el desarrollo local basado en innovación social suele apoyarse en varios elementos:

- **Capital social:** redes de confianza y cooperación entre actores.
- **Identidad territorial:** sentido compartido de pertenencia que facilita coordinación.
- **Diversidad institucional:** coexistencia de actores públicos, privados y comunitarios.
- **Capacidad organizativa:** existencia de estructuras que canalicen la acción colectiva.
- **Aprendizaje acumulado:** memoria de experiencias previas de cooperación o conflicto.

La comunicación desempeña un papel central en cada uno de estos componentes. Facilita la coordinación entre actores heterogéneos, permite construir narrativas compartidas sobre el desarrollo y sostiene procesos deliberativos necesarios para gestionar conflictos.

En ausencia de comunicación horizontal, el territorio puede fragmentarse en intereses dispersos. En cambio, cuando existen espacios estables de diálogo —mesas sectoriales, foros comunitarios, redes asociativas— la innovación social puede consolidarse como práctica continua y no como intervención puntual.

Además, el territorio introduce una dimensión de escala. Muchas innovaciones sociales nacen en ámbitos locales reducidos donde la proximidad facilita interacción y confianza. El desafío surge cuando se intenta escalar estas experiencias sin perder su anclaje contextual. La replicabilidad mecánica suele fracasar si no se adaptan las soluciones a las características específicas de cada entorno.

Por ello, más que hablar de transferencia directa de modelos, conviene pensar en circulación de aprendizajes. El territorio no es obstáculo a la innovación; es su condición de posibilidad. Las soluciones sostenibles emergen cuando combinan creatividad institucional con conocimiento situado.

En términos de desarrollo, la innovación social territorial contribuye a fortalecer resiliencia comunitaria. Al diversificar formas de organización económica, fomentar cooperación y consolidar capital relacional, amplía la capacidad del territorio para enfrentar crisis externas.

Sin embargo, también aquí existen límites. Territorios con tejido social debilitado, baja confianza institucional o fuerte dependencia de recursos externos pueden encontrar mayores dificultades para sostener procesos innovadores. De ahí la importancia de analizar no solo el potencial, sino también las condiciones estructurales que lo hacen viable.

El siguiente apartado abordará precisamente estas tensiones y ambigüedades, evitando una lectura idealizada de la innovación social y situándola en un marco crítico y realista.

8.4. Tensiones, ambigüedades y límites de la innovación social

A pesar de su potencial transformador, la innovación social no está exenta de ambigüedades. Su creciente incorporación al discurso institucional —

nacional e internacional— ha ampliado su visibilidad, pero también ha generado procesos de resignificación que pueden vaciarla de contenido crítico.

Una primera tensión se relaciona con su instrumentalización en contextos de reestructuración del Estado. En determinados marcos neoliberales, la apelación a la innovación social puede funcionar como mecanismo compensatorio frente a la reducción de políticas públicas. Bajo esta lógica, la sociedad civil asume responsabilidades que anteriormente correspondían al sector público, sin que necesariamente se transfieran recursos suficientes ni se modifiquen las estructuras que generan desigualdad.

La innovación social corre entonces el riesgo de convertirse en paliativo más que en transformación estructural. Las comunidades desarrollan soluciones creativas para afrontar carencias sistémicas, pero sin alterar las condiciones macroeconómicas que las producen. Esta tensión exige una lectura política del fenómeno.

Una segunda ambigüedad se vincula con la cuestión de la escalabilidad. Muchas iniciativas sociales funcionan eficazmente en contextos locales reducidos donde la proximidad favorece confianza y cooperación. Sin embargo, cuando se intenta ampliar su alcance, emergen dificultades organizativas, financieras y de gobernanza. La ampliación puede diluir principios participativos o generar burocratización.

Relacionado con ello aparece el problema de la sostenibilidad. Las iniciativas de innovación social suelen depender de liderazgos comprometidos, voluntariado o financiación pública temporal. Sin estructuras institucionales estables, pueden fragmentarse una vez desaparece el impulso inicial.

Existe también una tensión interna entre valores y mercado. Algunas experiencias de economía social deben competir en entornos dominados por lógicas de eficiencia y rentabilidad. Mantener coherencia ética sin comprometer viabilidad económica constituye un desafío permanente. La presión competitiva puede erosionar prácticas democráticas internas o reducir márgenes para la experimentación social.

Desde el punto de vista comunicativo, otro límite relevante es la construcción narrativa. La innovación social puede ser presentada como solución universal, generando expectativas desproporcionadas. La retórica celebratoria tiende a invisibilizar conflictos, fracasos o desigualdades internas. Analizar críticamente estas narrativas resulta imprescindible para evitar idealizaciones.

Asimismo, la participación —elemento central en muchos discursos sobre innovación social— no garantiza automáticamente equidad. Sin dispositivos deliberativos bien diseñados, pueden reproducirse jerarquías preexistentes. La inclusión formal no siempre implica redistribución efectiva de poder.

En este contexto, conviene distinguir entre innovación social como práctica concreta y como discurso legitimador. No toda iniciativa etiquetada como “innovadora” transforma relaciones estructurales. Algunas simplemente adaptan mecanismos existentes a nuevas condiciones sin alterar las lógicas subyacentes.

Sin embargo, reconocer estos límites no implica desestimar su potencial. La innovación social puede generar cambios significativos cuando:

- se articula con políticas públicas estructurales,
- dispone de marcos institucionales de apoyo,
- mantiene coherencia entre principios y prácticas,
- construye legitimidad mediante procesos comunicativos inclusivos,
- integra evaluación reflexiva y aprendizaje continuo.

El análisis crítico de sus tensiones permite situarla en un marco realista, evitando tanto la idealización ingenua como el escepticismo paralizante. La innovación social no sustituye la acción pública ni el cambio estructural, pero puede actuar como laboratorio institucional donde se ensayan formas alternativas de organización económica y social.

El siguiente apartado profundizará en uno de los campos donde estas tensiones se hacen especialmente visibles: el cooperativismo como experiencia histórica y contemporánea de innovación en clave social.

8.5. Cooperativismo e innovación en clave social

Las experiencias cooperativas¹²⁴ constituyen uno de los campos más sólidos y persistentes de articulación entre economía social, innovación institucional y desarrollo territorial. Lejos de ser fórmulas residuales o alternativas marginales, las cooperativas han demostrado una notable capacidad de

¹²⁴ Movimiento cooperativo https://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_cooperativo

adaptación a contextos económicos cambiantes sin renunciar a principios de gestión democrática y finalidad social.

El cooperativismo moderno, surgido en el siglo XIX como respuesta a las condiciones de explotación derivadas de la industrialización, introdujo una innovación institucional significativa: la propiedad colectiva y la gestión democrática de la empresa. Esta reorganización de las relaciones productivas no fue únicamente un ajuste jurídico, sino una transformación profunda del vínculo entre trabajo, capital y comunidad.

En términos de innovación, las cooperativas no se limitan a ofrecer productos o servicios distintos; proponen una arquitectura organizativa alternativa. Entre sus rasgos característicos destacan:

- propiedad compartida entre los miembros,
- un sistema de decisión basado en el principio “una persona, un voto”,
- distribución equitativa de excedentes,
- compromiso con el entorno territorial.

Esta estructura genera dinámicas específicas de aprendizaje y adaptación. La participación activa de los socios favorece circulación interna de conocimiento, apropiación colectiva de decisiones y capacidad de ajuste ante cambios externos. La innovación no depende exclusivamente de un liderazgo centralizado, sino de procesos deliberativos que articulan experiencia práctica y reflexión estratégica.

En el ámbito contemporáneo, el cooperativismo se ha expandido hacia sectores diversos: trabajo asociado, consumo responsable, energía renovable, cuidados, vivienda colaborativa y finanzas éticas. Estas experiencias muestran que es posible combinar eficiencia económica con responsabilidad social, aunque no sin tensiones.

Uno de los casos más estudiados es el del Grupo Mondragón, en el País Vasco, que ha articulado un complejo entramado cooperativo en sectores industriales, financieros y educativos. Más allá de su dimensión empresarial, el interés analítico reside en su capacidad para institucionalizar mecanismos de solidaridad interna, reinversión territorial y formación continua. No obstante, su trayectoria también evidencia los desafíos de operar en mercados globalizados sin diluir principios cooperativos.

Desde la perspectiva de la innovación social, el cooperativismo introduce varias aportaciones relevantes.

En primer lugar, demuestra que la innovación puede producirse en la esfera institucional y no únicamente en la tecnológica. Reorganizar propiedad y gobernanza constituye en sí mismo un acto innovador.

En segundo lugar, evidencia la importancia del territorio. Muchas cooperativas mantienen un fuerte anclaje local que facilita confianza, identidad compartida y compromiso mutuo.

En tercer lugar, subraya la dimensión comunicativa del cambio. La gestión democrática exige deliberación, transparencia y construcción de consensos. Sin dispositivos comunicativos adecuados, la participación formal puede convertirse en ritual vacío.

Sin embargo, el cooperativismo no está exento de tensiones. La presión competitiva puede generar profesionalización creciente y distanciamiento entre dirección y base social. La expansión internacional puede debilitar vínculos territoriales. La sostenibilidad financiera puede entrar en conflicto con objetivos sociales.

Analizar estas ambivalencias resulta imprescindible para evitar idealizaciones. El cooperativismo no constituye solución automática a los límites del desarrollo, pero sí ofrece un laboratorio institucional donde se experimentan formas de organización económica más equitativas y participativas.

En el marco de este capítulo, el cooperativismo permite observar cómo innovación social y economía solidaria se concretan en estructuras organizativas duraderas. No se trata únicamente de iniciativas puntuales, sino de arreglos institucionales que articulan producción, gobernanza y comunidad.

El siguiente apartado ampliará la mirada hacia la dimensión cultural de las economías alternativas, analizando cómo cine y documental han contribuido a visibilizar y narrar estas experiencias, configurando imaginarios distintos sobre trabajo, valor y desarrollo.

8.6. Imaginarios culturales de las economías alternativas

La economía no se sostiene únicamente sobre estructuras productivas y marcos institucionales. Se apoya también en imaginarios culturales que

definen qué se considera éxito, progreso o bienestar. Durante décadas, el imaginario dominante ha vinculado desarrollo con crecimiento ilimitado, competitividad individual y acumulación de capital. Frente a esta narrativa, las economías alternativas han necesitado construir relatos propios capaces de disputar sentido.

El cine, el documental y la literatura han desempeñado un papel relevante en esta tarea. No solo visibilizan experiencias económicas distintas, sino que configuran marcos simbólicos que legitiman otras formas de organizar el trabajo, el consumo y la vida comunitaria. En este nivel, la innovación social se articula también como proceso narrativo.

Un ejemplo especialmente significativo es el documental *En transición 2.0*, vinculado al movimiento internacional de las Transition Towns. La obra recoge experiencias locales que ensayan respuestas comunitarias ante crisis energéticas, económicas y ambientales. Iniciativas de producción agroecológica, monedas locales, cooperativas energéticas y redes vecinales muestran que es posible relocalizar parte de la actividad económica y fortalecer resiliencia colectiva.

Lo relevante no es únicamente la diversidad de prácticas que el documental presenta, sino la forma en que articula un relato de posibilidad. Las iniciativas no aparecen como utopías abstractas, sino como experimentos concretos contruidos desde abajo. La narrativa conecta lo local con horizontes globales de transformación, mostrando que la acción comunitaria puede tener impacto sistémico.

Desde una perspectiva comunicativa, el documental evidencia que la innovación social requiere construcción de sentido compartido. Las experiencias que recoge no se sostienen solo por su viabilidad técnica, sino por la capacidad de generar confianza, identidad colectiva y expectativas de futuro. Sin relato, la práctica se fragmenta; con relato, se articula en proyecto.

Este aspecto resulta fundamental para comprender los procesos de desarrollo. Las comunidades no se movilizan únicamente por incentivos económicos; lo hacen cuando perciben coherencia entre valores, prácticas y horizonte de vida. La economía social y solidaria necesita, por tanto, disputar imaginarios dominantes y ofrecer marcos alternativos de interpretación.

La dimensión cultural también permite analizar límites. Las narrativas sobre economías alternativas pueden idealizar experiencias y minimizar conflictos internos o tensiones estructurales. La construcción simbólica del cambio debe ir acompañada de análisis crítico que evite simplificaciones.

Integrar estas miradas culturales amplía el alcance del análisis económico. Permite comprender que la innovación social no es mera adaptación a condiciones de mercado, sino proceso de reinención colectiva de formas de vida. La comunicación actúa aquí como mediación entre experiencia cotidiana y proyecto político, entre práctica local y transformación estructural.

Con este apartado se completa el recorrido del capítulo: desde los fundamentos institucionales de la economía social hasta la dimensión simbólica que sostiene su legitimidad y proyección. El análisis no queda reducido a estructuras productivas; incorpora narrativas, identidad y memoria como componentes esenciales del desarrollo alternativo.

8.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *El buen patrón* (Fernando León de Aranoa, 2021). Película.

<https://www.filmaffinity.com/es/film925403.html>

– *Mañana* (*Demain*, Cyril Dion y Mélanie Laurent, 2015). Documental.

<https://www.filmaffinity.com/es/film525299.html>

8.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿En qué sentido la innovación social constituye una orientación normativa del cambio más que un tipo específico de innovación? Argumente su respuesta distinguiendo finalidad, gobernanza y distribución de valor.
2. ¿Qué diferencias estructurales existen entre la lógica de la economía social y solidaria y la lógica del capital lucrativo? ¿Pueden coexistir sin tensiones en un mismo entorno económico?
3. ¿Cómo contribuyen las instituciones cooperativas a reorganizar las relaciones entre trabajo, propiedad y territorio? Analice ventajas y límites de este modelo en contextos globalizados.
4. ¿Qué aportaciones realiza la perspectiva de los bienes comunes desarrollada por Elinor Ostrom para comprender la innovación social como proceso institucional y relacional?

5. ¿De qué manera el territorio actúa como condición de posibilidad —y también como límite— para la innovación social? Ilustre su respuesta con ejemplos concretos.
6. ¿Cuáles son los principales riesgos de instrumentalización de la innovación social en contextos de retirada del Estado o de hegemonía neoliberal?
7. ¿Puede la innovación social producir transformaciones estructurales sin apoyo institucional estable? ¿En qué condiciones?
8. ¿Qué papel desempeñan los relatos culturales y los imaginarios colectivos en la legitimación de economías alternativas? ¿Cómo influyen en la movilización comunitaria?

8.8. Otras lecturas recomendadas

– Lavielle, Jean-Louis (2017). *Introducción a la economía solidaria*. Icaria.

<https://www.jeanlouislavielle.fr/index.php/2692-2/>

– Arocena, Rodrigo y Sutz, Judith (2003). *La innovación y el desarrollo en un mundo global: Una propuesta desde el Sur*. Akal.

https://books.google.es/books/about/La_Innovac%C3%ADon_Y_El_Desarrollo_en_Un_Mun.html?id=Dc87yszMVeIC&redir_esc=y

– Coraggio, José Luis (organizador) (2016). *Economía social y solidaria en movimiento*. Buenos Aires, UNGS.

https://coraggioeconomia.org/wp-content/uploads/2025/01/706_Economia_Social_y_solidaria_en_movimiento_para-web.pdf

Capítulo 9: Agenda 2030, políticas públicas y comunicación para el desarrollo

9.1. La Agenda 2030 como marco global de acción política

Naciones Unidas adoptó en 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹²⁵ como un marco común destinado a orientar la acción internacional frente a los principales desafíos del siglo XXI: pobreza persistente, desigualdad creciente, crisis climática, degradación ambiental y debilitamiento institucional. Sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) configuran una arquitectura normativa ambiciosa que aspira a integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales bajo el principio de sostenibilidad.

A diferencia de enfoques anteriores centrados predominantemente en el crecimiento económico o en metas sectoriales, la Agenda 2030 introduce una visión integrada del desarrollo. Incorpora explícitamente cuestiones como desigualdad de género, gobernanza, paz institucional, consumo responsable o acción climática, y propone indicadores destinados a medir avances en múltiples dimensiones interrelacionadas.

Sin embargo, más allá de su formulación normativa, la Agenda 2030 debe analizarse como un dispositivo político y comunicativo. No se limita a establecer metas técnicas; produce marcos interpretativos sobre qué cuenta como desarrollo legítimo en el contexto contemporáneo. Define prioridades, jerarquiza problemas y orienta agendas públicas nacionales y locales.

Desde esta perspectiva, la Agenda 2030 cumple al menos tres funciones estructurales.

- En primer lugar, una función *normativa*, al establecer un horizonte ético compartido que vincula desarrollo con sostenibilidad y derechos.
- En segundo lugar, una función *programática*, al ofrecer un conjunto de objetivos e indicadores que guían políticas públicas y estrategias institucionales.
- En tercer lugar, una función *comunicativa*, al articular un lenguaje común que permite coordinar actores diversos —gobiernos,

¹²⁵ Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

empresas, sociedad civil, organismos internacionales— en torno a un marco compartido.

Esta dimensión comunicativa no es secundaria. Los ODS operan como símbolos condensadores de significado. Su numeración, iconografía y formulación sintética facilitan circulación mediática y apropiación institucional. La Agenda se convierte así en narrativa global del desarrollo sostenible.

No obstante, este carácter narrativo introduce también interrogantes críticos. ¿Hasta qué punto la formulación global se traduce en transformaciones estructurales? ¿Puede la universalidad del marco invisibilizar desigualdades históricas entre Norte y Sur? ¿Qué ocurre cuando los objetivos se integran en discursos institucionales sin alterar lógicas productivas dominantes?

Analizar la Agenda 2030 desde una perspectiva comunicativa implica examinar no solo su contenido, sino su función como arquitectura simbólica. Las políticas públicas no se diseñan en vacío; se inscriben en relatos que legitiman determinadas prioridades y excluyen otras.

En coherencia con el enfoque general del manual, este capítulo abordará la Agenda 2030 no únicamente como documento técnico, sino como marco de mediación entre niveles globales y territoriales, entre indicadores y experiencias cotidianas, entre innovación política y riesgo de tecnocratización.

El siguiente apartado profundiza en uno de los desafíos centrales de este marco: la traducción de los ODS en políticas públicas concretas, donde se manifiestan tensiones entre coherencia global y adaptación local.

9.2. La traducción de los ODS a las políticas públicas

La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a las agendas nacionales, regionales y locales no constituye un proceso automático. La formulación global de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece un marco común, pero su implementación concreta depende de decisiones políticas, capacidades institucionales y dinámicas territoriales específicas.

La traducción de los ODS a políticas públicas¹²⁶ implica al menos tres niveles de mediación.

- 1) **Mediación estratégica.** Los gobiernos deben decidir cómo integrar los ODS en sus planes nacionales o regionales, qué prioridades enfatizar y cómo articularlos con marcos normativos ya existentes. Esta selección no es neutral: supone jerarquizar objetivos y asignar recursos en contextos de competencia presupuestaria.
- 2) **Mediación institucional.** La transversalidad de la Agenda exige coordinación interministerial y cooperación entre niveles de gobierno. Sin dispositivos adecuados de gobernanza, los ODS pueden fragmentarse en iniciativas sectoriales sin coherencia sistémica.
- 3) **Mediación comunicativa.** La Agenda debe ser apropiada por actores diversos —administraciones, empresas, organizaciones sociales y ciudadanía— para convertirse en marco operativo y no permanecer como declaración formal. Esto requiere traducción de lenguajes técnicos a narrativas comprensibles y contextualizadas.

En este proceso emergen tensiones estructurales.

Una de ellas se sitúa entre la aspiración a la coherencia global y la necesidad de adaptación territorial. Los ODS formulan metas universales, pero las condiciones de partida son profundamente desiguales. La aplicación uniforme de indicadores puede invisibilizar especificidades locales o reproducir asimetrías entre contextos con capacidades institucionales muy distintas.

Otra tensión aparece entre planificación estratégica e innovación. La Agenda promueve metas ambiciosas que requieren transformación estructural. Sin embargo, su implementación puede caer en lógicas tecnocráticas centradas en cumplimiento de indicadores, perdiendo de vista procesos participativos y aprendizaje colectivo.

Además, la cuantificación —elemento central del seguimiento de los ODS— introduce ambivalencias. Los indicadores permiten evaluar avances comparables, pero pueden reducir la complejidad del desarrollo a métricas simplificadas. Lo que no es medible tiende a perder visibilidad política.

¹²⁶ Políticas públicas. https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas

Desde una perspectiva comunicativa, la traducción de los ODS a políticas públicas implica disputar significados. Los objetivos pueden interpretarse desde enfoques redistributivos y de derechos o desde perspectivas más orientadas a eficiencia y competitividad. El mismo marco global admite narrativas divergentes.

En este contexto, la innovación en políticas públicas no consiste únicamente en diseñar nuevos programas, sino en crear dispositivos de gobernanza capaces de articular coherencia estratégica, participación efectiva y evaluación reflexiva. La Agenda 2030 ofrece un horizonte normativo; su efectividad depende de las mediaciones institucionales y comunicativas que la sostienen.

9.2.1. ¿Quién es?

Sakiko Fukuda-Parr (n. 1950)¹²⁷



Sakiko Fukuda-Parr es economista del desarrollo y una de las figuras más influyentes en la reformulación contemporánea de las políticas de desarrollo desde el ámbito internacional. De origen japonés y con una extensa trayectoria en el sistema de Naciones Unidas, fue directora del *Human Development Report Office* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre 1995 y 2004, desempeñando un papel central en la consolidación del enfoque de desarrollo humano.

Su contribución más relevante radica en haber participado activamente en el desplazamiento del paradigma dominante del desarrollo. Frente a la identificación del progreso con el crecimiento del PIB, el enfoque de desarrollo humano —inspirado inicialmente por Amartya Sen— propone evaluar el desarrollo en términos de ampliación de capacidades, derechos y libertades efectivas de las personas. Este giro conceptual tuvo consecuencias institucionales significativas, entre ellas la creación del Índice de Desarrollo Humano (IDH), que introdujo nuevas métricas en el debate internacional.

¹²⁷ Sakiko Fukuda-Parr https://en.wikipedia.org/wiki/Sakiko_Fukuda-Parr . Ver también <https://sakikofukudaparr.net/>

Desde la perspectiva de este capítulo, la aportación de Fukuda-Parr resulta fundamental por tres razones.

En primer lugar, ha mostrado que los indicadores no son instrumentos neutrales. Medir es priorizar. Los sistemas de evaluación configuran agendas políticas al visibilizar determinados problemas y relegar otros. La producción de informes globales no solo describe la realidad; contribuye a construirla simbólicamente.

En segundo lugar, ha analizado críticamente las tensiones entre marcos normativos globales y su traducción en políticas nacionales. La adopción de objetivos internacionales no garantiza su implementación efectiva. Existen brechas entre compromiso discursivo y acción institucional que deben ser examinadas desde una perspectiva política y comunicativa.

En tercer lugar, Fukuda-Parr ha subrayado la importancia de la participación, la rendición de cuentas y la coherencia de políticas. Sin mecanismos de apropiación social y control democrático, los objetivos globales pueden convertirse en retórica legitimadora sin impacto estructural.

En relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, su obra permite comprender que los ODS no son únicamente metas técnicas, sino parte de un proceso histórico de redefinición normativa del desarrollo. Representan un intento de articular sostenibilidad, equidad y gobernanza en un marco integrado. Sin embargo, su efectividad depende de cómo se comuniquen, se interpreten y se institucionalicen en contextos específicos.

Fukuda-Parr invita a examinar críticamente los discursos globales del desarrollo: ¿qué intereses los configuran?, ¿qué indicadores se privilegian?, ¿qué narrativas se consolidan?, ¿quién queda fuera de su formulación? Estas preguntas enlazan directamente con el eje comunicativo del manual.

En suma, su aportación refuerza una tesis central del capítulo: la Agenda 2030 opera como arquitectura normativa y simbólica. Su implementación no es meramente técnica; está atravesada por disputas interpretativas, decisiones políticas y mediaciones comunicativas que determinan su alcance real.

El siguiente apartado analizará precisamente la dimensión comunicativa de las políticas de desarrollo, examinando cómo la comunicación institucional contribuye a legitimar —o a vaciar— los compromisos asumidos en el marco de la Agenda 2030.

Lectura recomendadas de Sakiko Fukuda-Parr:

– Sakiko Fukuda-Parr (2017). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Ideas, intereses e influencia*. Routledge. <https://www.routledge.com/Millennium-Development-Goals-Ideas-Interests-and-Influence/Fukuda-Parr/p/book/9781138400177>

Vídeo sobre Sakiko Fukuda-Parr:

– UNESCO (2020, mayo 15). Imagining the world to come – Women´s voices
– Sakiko Fukuda-Parr (10:02 min.) https://www.youtube.com/watch?v=7g_c-Jmjn9o

9.3. Comunicación institucional y legitimación del desarrollo

La implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no depende exclusivamente de marcos normativos ni de instrumentos técnicos. Su eficacia está profundamente vinculada a la comunicación institucional que la acompaña. Informes oficiales, campañas públicas, indicadores estadísticos, portales digitales y narrativas gubernamentales configuran el modo en que el desarrollo sostenible es percibido, interpretado y legitimado.

La comunicación institucional cumple varias funciones estructurales en este proceso.

- En primer lugar, una **función pedagógica**, al traducir objetivos complejos en mensajes comprensibles para públicos diversos. La iconografía de los ODS, su numeración y su formulación sintética constituyen herramientas de simplificación comunicativa que facilitan circulación mediática y apropiación institucional.
- En segundo lugar, una **función movilizadora**, al convocar actores sociales, empresariales y territoriales a alinearse con el marco global. La Agenda 2030 se presenta como proyecto colectivo que requiere corresponsabilidad.
- En tercer lugar, una **función legitimadora**, al dotar de coherencia discursiva a políticas públicas diversas bajo un horizonte común de sostenibilidad y derechos.

Sin embargo, esta comunicación institucional también enfrenta riesgos significativos.

Uno de ellos es convertir el desarrollo sostenible en simple retórica. Cuando los ODS se convierten en etiquetas incorporadas a documentos estratégicos sin alterar prácticas sustantivas, la comunicación puede operar como mecanismo de legitimación simbólica desvinculado de transformaciones estructurales. El lenguaje del desarrollo sostenible se integra en discursos oficiales, pero su contenido normativo se diluye.

Otro riesgo es la abstracción excesiva. Las narrativas globales pueden resultar distantes respecto a las experiencias cotidianas de la ciudadanía. Si la comunicación no conecta metas internacionales con problemas concretos —empleo, vivienda, servicios públicos, calidad ambiental— la Agenda puede percibirse como marco tecnocrático ajeno a la vida diaria.

Desde una perspectiva crítica inspirada en los estudios sobre discurso y política pública, puede afirmarse que los marcos comunicativos no solo transmiten información; configuran campos de posibilidad. Determinan qué problemas son visibles, qué soluciones parecen viables y qué actores adquieren protagonismo.

La legitimación del desarrollo sostenible depende, por tanto, de la coherencia entre discurso y práctica. Cuando la comunicación institucional se limita a celebrar avances formales sin reconocer conflictos, desigualdades o retrocesos, puede erosionar confianza pública. En cambio, una comunicación transparente que incorpore rendición de cuentas y reconocimiento de desafíos fortalece credibilidad.

Asimismo, la comunicación pública de la Agenda 2030 debe afrontar la pluralidad de públicos. No basta con informar; es necesario generar espacios deliberativos donde actores sociales puedan debatir prioridades, cuestionar indicadores y participar en la definición de estrategias. Sin participación efectiva, la comunicación se reduce a transmisión vertical.

En este sentido, la innovación en políticas públicas orientadas al desarrollo no consiste únicamente en introducir nuevas tecnologías o programas, sino en diseñar dispositivos comunicativos que articulen información, deliberación y corresponsabilidad.

La Agenda 2030 ofrece un marco normativo global. Su legitimidad práctica depende de cómo se comunique, se discuta y se institucionalice en cada contexto. Analizar críticamente la comunicación institucional permite distinguir entre apropiación sustantiva y adhesión retórica.

9.4. Gobernanza multinivel, participación y mediaciones comunicativas

Uno de los principios transversales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es la necesidad de articular gobernanza multinivel. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible no pueden implementarse exclusivamente desde instancias internacionales ni desde gobiernos centrales; requieren coordinación entre niveles globales, nacionales, regionales y locales, así como la implicación de actores no estatales.

Esta arquitectura multinivel introduce complejidad institucional. Las competencias se distribuyen de manera desigual, los recursos varían significativamente entre territorios y las prioridades políticas no siempre coinciden. En este escenario, la comunicación se convierte en mediación estructural para articular intereses, gestionar conflictos y construir coherencia estratégica.

La gobernanza multinivel no se limita a coordinación administrativa. Supone la creación de espacios de interacción donde actores públicos, sector privado, organizaciones sociales y ciudadanía puedan deliberar sobre objetivos, prioridades y mecanismos de implementación. Sin dispositivos comunicativos adecuados, la cooperación interinstitucional tiende a fragmentarse.

La participación constituye otro eje central. La Agenda 2030 insiste en el principio de “no dejar a nadie atrás”, lo que implica incorporar voces diversas en el diseño y evaluación de políticas públicas. Sin embargo, la participación formal no garantiza incidencia real. Existen riesgos de tokenismo —inclusión simbólica sin capacidad efectiva de decisión— que reproducen asimetrías preexistentes.

Desde una perspectiva comunicativa, la calidad de la participación depende de varios factores:

- acceso equitativo a la información,
- claridad en los marcos deliberativos,
- reconocimiento de saberes locales y experienciales,
- transparencia en la toma de decisiones,
- mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas.

Sin estos elementos, los procesos participativos pueden convertirse en rituales procedimentales desconectados de la formulación efectiva de políticas.

La gobernanza multinivel también exige traducción entre lenguajes institucionales distintos. Los marcos globales se formulan en términos técnicos y diplomáticos; los gobiernos locales operan con problemáticas inmediatas; la ciudadanía interpreta las políticas desde experiencias cotidianas. La comunicación actúa como puente entre estos niveles, permitiendo reinterpretar objetivos globales en clave territorial.

Aquí se manifiesta nuevamente la tensión entre coherencia y adaptación. Una gobernanza excesivamente centralizada puede garantizar alineación formal, pero debilitar apropiación local. Una descentralización sin coordinación puede fragmentar esfuerzos y diluir impactos. La mediación comunicativa permite equilibrar estas dinámicas.

En términos de innovación pública, la creación de foros deliberativos, presupuestos participativos, consejos sectoriales o plataformas digitales de consulta constituye un campo de experimentación relevante. No obstante, la innovación institucional debe acompañarse de cultura organizativa abierta al aprendizaje. Sin disposición a revisar decisiones a partir de aportaciones externas, la participación pierde sentido.

La implementación efectiva de la Agenda 2030 requiere, por tanto, no solo instrumentos técnicos y marcos normativos, sino arquitecturas comunicativas capaces de sostener cooperación multinivel y participación significativa. La gobernanza se convierte así en proceso relacional más que en estructura jerárquica.

9.5. La localización de los ODS como problema analítico

La denominada “localización” de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se ha convertido en uno de los ejes centrales de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Municipios y gobiernos regionales han elaborado estrategias, planes de acción y sistemas de indicadores orientados a adaptar el marco global a sus realidades territoriales.

Sin embargo, la localización no debe entenderse como mera descentralización administrativa. Constituye un proceso complejo de traducción política y comunicativa. Implica reinterpretar metas universales a

la luz de problemáticas concretas: vivienda, empleo juvenil, movilidad sostenible, gestión de residuos, servicios sociales o cohesión comunitaria.

Desde un punto de vista analítico, la localización plantea al menos tres desafíos fundamentales.

El primero es el desafío de la traducción conceptual. Los ODS se formulan en términos generales y estandarizados. Su aplicación territorial exige contextualizar objetivos, priorizar metas y seleccionar indicadores pertinentes. Este proceso supone decisiones políticas sobre qué problemas son urgentes y cómo se miden los avances.

El segundo desafío es el de la coherencia estratégica. Las administraciones locales operan con competencias limitadas y recursos condicionados por marcos nacionales o regionales. Integrar los ODS en planes municipales requiere articularlos con políticas existentes y evitar duplicidades o superposiciones retóricas.

El tercer desafío es el de la apropiación social. Sin implicación de actores locales —asociaciones vecinales, tejido empresarial, organizaciones sociales y ciudadanía— la Agenda puede permanecer como marco técnico de planificación sin arraigo comunitario. La localización efectiva exige comunicación pedagógica y deliberativa que conecte objetivos globales con experiencias cotidianas.

En este sentido, la localización constituye un laboratorio privilegiado de innovación pública. Obliga a repensar instrumentos de planificación estratégica, sistemas de evaluación y dispositivos participativos. Puede generar procesos de aprendizaje institucional al fomentar coordinación transversal entre áreas municipales tradicionalmente fragmentadas.

No obstante, también aquí aparecen riesgos.

Existe el riesgo de la formalización superficial, cuando la incorporación de los ODS se limita a incorporar iconografía y lenguaje en documentos estratégicos sin alterar prioridades presupuestarias o prácticas administrativas.

Existe también el riesgo de la tecnocratización, cuando la atención se concentra exclusivamente en indicadores cuantitativos sin abrir espacios de deliberación pública sobre el sentido del desarrollo en el territorio.

Finalmente, la localización puede enfrentar tensiones entre visibilidad internacional y pertinencia local. La búsqueda de reconocimiento externo puede priorizar determinados objetivos en detrimento de necesidades menos visibles pero socialmente urgentes.



Desde una perspectiva comunicativa, la localización efectiva requiere construir narrativas territoriales del desarrollo sostenible. No basta con adaptar metas; es necesario articular relatos que vinculen identidad local, memoria colectiva y horizonte de sostenibilidad. La Agenda debe traducirse en proyecto compartido, no solo en plan técnico.

Analizar la localización como problema analítico permite comprender que la implementación de la Agenda 2030 es un proceso de mediación constante entre escalas, lenguajes y actores. La innovación no reside únicamente en nuevos programas, sino en la capacidad de articular coherencia global con significado local.

El siguiente apartado ampliará la mirada hacia la dimensión simbólica de la sostenibilidad, explorando cómo el cine y la cultura contemporánea han construido imaginarios sobre crisis ecológica y futuros posibles, influyendo indirectamente en la percepción pública del desarrollo.

9.6. Imaginarios culturales de la sostenibilidad y el futuro

La sostenibilidad no es únicamente un problema técnico ni un desafío de gestión de recursos. Es también una cuestión profundamente narrativa. Las sociedades actúan en función de los futuros que imaginan posibles. Cuando el horizonte colectivo se percibe como abierto y transformable, la acción política se orienta a la construcción de alternativas. Cuando el futuro aparece bloqueado o amenazante, predominan lógicas de repliegue, autoritarismo o mera supervivencia.

El cine y la literatura contemporáneos han explorado de forma creciente estos imaginarios del colapso y de la incertidumbre ecológica, social e institucional. Estas narrativas no solo reflejan preocupaciones colectivas; contribuyen a configurarlas. Actúan como laboratorios simbólicos donde se ensayan escenarios y se ponen a prueba respuestas políticas.

Una obra especialmente significativa en este sentido es *Hijos de los hombres*¹²⁸, dirigida por Alfonso Cuarón¹²⁹. Ambientada en un futuro cercano marcado por la infertilidad humana y el colapso del orden social, la película

¹²⁸ Children of Men https://es.wikipedia.org/wiki/Children_of_Men

¹²⁹ Alfonso Cuarón https://es.wikipedia.org/wiki/Alfonso_Cuar%C3%B3n

presenta un mundo donde la ausencia de horizonte vital genera autoritarismo, xenofobia y normalización de la violencia. La crisis no es únicamente biológica; es crisis de sentido.

Desde una perspectiva comunicativa, la película resulta especialmente reveladora. Muestra cómo la gestión política del miedo y la construcción de enemigos externos se convierten en estrategias para mantener el control en contextos de incertidumbre. La circulación de discursos de seguridad legitima restricciones de derechos y prácticas de exclusión.

Al mismo tiempo, la narración introduce una dimensión alternativa: la posibilidad de esperanza emerge no como solución técnica inmediata, sino como reapertura simbólica del futuro. La aparición de un nuevo nacimiento — hecho improbable en el universo narrativo— funciona como dispositivo comunicativo que reorganiza expectativas y reconfigura la acción colectiva.

Esta lectura permite extraer varias implicaciones para el análisis de la Agenda 2030 y del desarrollo sostenible.

- En primer lugar, la sostenibilidad requiere horizonte de futuro compartido. Sin expectativa de continuidad y mejora, las políticas públicas pierden legitimidad. La acción climática o la reducción de desigualdades solo adquieren sentido cuando se insertan en narrativas que articulan presente y porvenir.
- En segundo lugar, los discursos sobre crisis pueden orientarse hacia cooperación o hacia exclusión. La manera en que se comunican los desafíos ambientales influye en las respuestas institucionales y sociales. La gestión comunicativa del riesgo resulta, por tanto, decisiva.
- En tercer lugar, los imaginarios culturales muestran que la sostenibilidad es cuestión de valores y de sentido, no únicamente de indicadores. Las políticas públicas necesitan marcos narrativos que conecten objetivos técnicos con experiencias vitales.

Integrar estas miradas culturales en el análisis del desarrollo sostenible amplía la comprensión de la innovación pública. No basta con diseñar planes estratégicos; es necesario construir relatos que movilicen, que articulen memoria colectiva y que generen compromiso intergeneracional.

La Agenda 2030 puede funcionar como arquitectura normativa global. Pero su arraigo dependerá también de la capacidad de las sociedades para imaginar futuros habitables y justos. En este terreno, la comunicación desempeña un

papel constitutivo: construye miedo o esperanza, clausura horizontes o los reabre.

9.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *Before the Flood* (*Antes que sea tarde*, Fisher Stevens, 2016).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Before_the_Flood_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Before_the_Flood_(pel%C3%ADcula))

– *Wall·E* (Andrew Stanton, 2008). Cine de animación.

<https://www.filmaffinity.com/es/film744679.html>

<https://es.wikipedia.org/wiki/WALL%C2%B7E>

9.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿En qué sentido la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible puede interpretarse como un dispositivo político y comunicativo, más allá de su dimensión técnica? Analice sus efectos en la definición de prioridades públicas.
2. ¿Qué tensiones surgen en la traducción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a políticas nacionales y locales? ¿Cómo influyen las capacidades institucionales y los contextos territoriales en este proceso?
3. ¿Hasta qué punto los indicadores de seguimiento de los ODS condicionan la agenda política? ¿Qué riesgos implica la cuantificación excesiva del desarrollo?
4. ¿Cómo puede evitarse que la comunicación institucional de la Agenda 2030 derive en retórica vacía o legitimación simbólica sin transformación estructural?
5. ¿Qué condiciones deben cumplirse para que los procesos de gobernanza multinivel y participación ciudadana tengan incidencia real en la implementación de políticas de desarrollo sostenible?
6. ¿En qué consiste la localización efectiva de los ODS? ¿Qué papel desempeña la comunicación en la apropiación territorial del marco global?
7. ¿Cómo influyen los imaginarios culturales sobre crisis ecológica y futuro en la percepción pública del desarrollo sostenible? ¿Pueden estos imaginarios facilitar o bloquear la acción colectiva?

9.8. Otras lecturas recomendadas

– Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

– PNUD (2011). *Comunicación para el desarrollo*. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/c4d-effectiveness-of-UN-SP.pdf>

– Hajer, Maarten (1995). *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. Clarendon Press. https://books.google.es/books/about/The_Politics_of_Environmental_Discourse.html?id=nQhREAAAQBAJ&redir_esc=y

Capítulo 10: Futuros del desarrollo, innovación y cultura del cuidado

10.1. El agotamiento del imaginario del progreso ilimitado

A lo largo del manual se ha mostrado cómo el desarrollo, la innovación y el progreso han sido históricamente articulados como un mismo horizonte normativo. Sin embargo, las crisis ecológicas, sociales y políticas contemporáneas han puesto en cuestión la viabilidad de un modelo de desarrollo basado en el crecimiento ilimitado, la aceleración permanente y la explotación intensiva de recursos materiales y humanos.

Este agotamiento no es únicamente económico o ambiental, sino también simbólico. Los relatos del progreso pierden capacidad de movilización, mientras emergen sentimientos de incertidumbre, ansiedad y desconfianza hacia el futuro. En este contexto, repensar el desarrollo implica revisar los imaginarios que lo sostienen y abrirse a otras formas de concebir el cambio social.

10.2. Innovación, ética y responsabilidad social

La innovación ocupa hoy una posición ambivalente. Por un lado, se presenta como solución necesaria frente a desafíos globales; por otro, contribuye a menudo a intensificar desigualdades, precarizar el trabajo o acelerar dinámicas insostenibles. Esta ambivalencia obliga a situar la innovación en un marco ético explícito.

Innovar no es un acto neutral. Supone tomar decisiones sobre qué problemas se consideran prioritarios, qué riesgos se asumen y qué valores orientan la acción. Desde esta perspectiva, la innovación orientada al desarrollo requiere incorporar criterios de responsabilidad social, justicia intergeneracional y cuidado de los vínculos sociales.

10.3. La cultura del cuidado como horizonte alternativo del desarrollo

En los últimos años, la noción de cuidado ha adquirido una centralidad creciente en los debates sobre desarrollo, sostenibilidad y políticas públicas, gracias, entre otras aportaciones relevantes, a las reflexiones y debates con perspectiva de género impulsados por el movimiento feminista. Lejos de

limitarse al ámbito privado, el cuidado se revela como una dimensión estructural de la vida social y de la reproducción de las sociedades.

Pensar el desarrollo desde la cultura del cuidado implica desplazar el foco desde la eficiencia y la competitividad hacia la sostenibilidad de la vida, la interdependencia y la corresponsabilidad. Este enfoque cuestiona las jerarquías tradicionales entre producción y reproducción, entre lo económico y lo social.

La comunicación desempeña aquí un papel fundamental, al permitir visibilizar trabajos invisibilizados, articular demandas colectivas y construir nuevos marcos de sentido en torno al bienestar.

10.3.1. ¿Quién es?

Joan Tronto (n. 1952)¹³⁰



Joan Tronto es politóloga y una de las principales referentes internacionales en el desarrollo de la ética del cuidado¹³¹ desde una perspectiva política, social y democrática. Su trayectoria académica ha contribuido de manera decisiva a desplazar el cuidado desde el ámbito privado y moral hacia el centro del análisis del poder, las instituciones y los modelos de desarrollo contemporáneos.

Una de sus aportaciones más relevantes para este capítulo es la conceptualización del cuidado como una práctica social y política estructural, indispensable para la sostenibilidad de la vida y para el funcionamiento de las sociedades. Frente a modelos de desarrollo centrados en la productividad, la eficiencia y el crecimiento ilimitado, Tronto propone situar el cuidado como criterio normativo para evaluar políticas públicas, innovaciones y futuros posibles.

Su enfoque resulta especialmente pertinente para el cierre del manual, al permitir repensar la innovación no solo en términos de novedad o impacto, sino en función de su responsabilidad ética, su contribución a la justicia social y su capacidad para sostener vínculos, comunidades y entornos. Desde

¹³⁰ Joan Tronto. https://es.wikipedia.org/wiki/Joan_Tronto

¹³¹ Ética del cuidado. https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica_del_cuidado

esta perspectiva, innovar implica hacerse cargo de las consecuencias sociales, ecológicas y relacionales del cambio.

Tronto ha subrayado también la dimensión comunicativa del cuidado, entendida como atención, escucha y reconocimiento de la interdependencia. Esta mirada conecta directamente con el enfoque del manual, al situar la comunicación como mediación central en la construcción de imaginarios de futuro, en la deliberación colectiva y en la redefinición de lo que se considera desarrollo deseable.

La obra de Joan Tronto ofrece así un marco conceptual sólido para cerrar el recorrido del manual, abriendo una reflexión sobre los futuros del desarrollo desde una ética del cuidado, la corresponsabilidad y la sostenibilidad de la vida en común.

Lectura recomendada de Joan Tronto:

– Tronto, Joan C. (2024). *Democracia y cuidado*. Rayo Verde.

<https://www.rayoverde.es/catalogo/8592/>

– Tronto, Joan C. (2024). *¿Quién lo cuida? Cómo remodelar una política democrática*. Rayo Verde.

<https://traficantes.net/libros/%C2%BFqui%C3%A9n-lo-cuida>

Vídeo sobre Joan Tronto:

– Traficantes de sueños (2024, oct 14). *Democracia y cuidado. Con Joan C.*

Tronto. (1:35:05 min.). <https://www.youtube.com/watch?v=6EuNZbnKu-g>

10.4. La construcción comunicativa de los imaginarios de futuro

Los futuros no se limitan a proyecciones técnicas o escenarios económicos. Se construyen socialmente a través de narrativas, imágenes y discursos que orientan expectativas y decisiones colectivas. La comunicación actúa como espacio privilegiado de disputa entre distintos imaginarios de futuro.

Desde esta perspectiva, la innovación no solo produce artefactos o procesos, sino también relatos sobre lo posible y lo deseable. Analizar críticamente

estos relatos permite identificar qué futuros se promueven, quiénes quedan excluidos y qué alternativas pueden imaginarse.

10.5. Las políticas del cuidado como eje emergente del desarrollo

Las políticas públicas orientadas al cuidado, por ejemplo, en ámbitos como la atención a la infancia, la dependencia, la salud mental o la conciliación, ofrecen un campo emergente para repensar el desarrollo desde parámetros distintos al crecimiento económico.

El análisis de estas experiencias permite reflexionar sobre:

- la redistribución social del cuidado, con perspectiva interseccional de género, clase social, educación, procedencia nacional o pertenencia étnico-cultural, etc.,
- el papel del Estado y de la comunidad,
- la comunicación como mediación entre derechos, necesidades y políticas.

10.6. Distopías, esperanzas y futuros posibles en la cultura contemporánea

El cine y la literatura contemporáneos han explorado de forma intensa los futuros del desarrollo, oscilando entre distopías tecnológicas marcadas por el control, la desigualdad y la pérdida de vínculos, y narrativas de esperanza que imaginan formas alternativas de organización social basadas en la cooperación, el cuidado y la interdependencia.

Una obra especialmente significativa en este sentido es la novela *Los desposeídos*¹³², de Ursula K. Le Guin¹³³. A través del contraste entre dos sociedades radicalmente distintas —una organizada en torno a la propiedad, la competencia y el crecimiento, y otra basada en la cooperación, la austeridad y el apoyo mutuo— la obra ofrece una reflexión compleja y no idealizada sobre los límites y posibilidades de los modelos de desarrollo.

Lejos de proponer una utopía cerrada, la novela presenta el cuidado, la corresponsabilidad y la vida comunitaria como prácticas siempre tensionadas por conflictos, dilemas éticos y contradicciones internas. Desde

¹³² Los desposeídos https://es.wikipedia.org/wiki/Los_despose%C3%ADdos

¹³³ Ursula K. Le Guin https://es.wikipedia.org/wiki/Ursula_K._Le_Guin

esta perspectiva, el futuro no aparece como un destino asegurado, sino como un proceso abierto, construido a través de decisiones colectivas, lenguajes compartidos y formas de organización que pueden sostener —o erosionar— la vida en común.

Desde un punto de vista comunicativo, *Los desposeídos* resulta especialmente relevante porque muestra cómo los imaginarios del futuro influyen en la manera en que las sociedades se piensan a sí mismas, justifican sus instituciones y delimitan lo que consideran posible o deseable. La comunicación aparece aquí como mediación fundamental entre ética, política y organización social.

Estas representaciones culturales permiten analizar los miedos, deseos y conflictos que atraviesan nuestras sociedades contemporáneas, y ofrecen un espacio privilegiado para imaginar alternativas al presente que sitúan el desarrollo, la innovación y el futuro bajo el signo del cuidado, la sostenibilidad y la responsabilidad colectiva.

10.6.1. Otras referencias culturales sugeridas

– *Her* (Spike Jonze, 2013). <https://www.filmaffinity.com/es/film889720.html>

– *El cuento de la criada* (*The Handmaid's Tale*, serie).
<https://www.filmaffinity.com/es/film494993.html>

10.7. Preguntas para la reflexión

1. ¿En qué sentido puede afirmarse que el paradigma del progreso está en crisis?
2. ¿Qué responsabilidades éticas plantea la innovación en contextos de desigualdad?
3. ¿Cómo puede la cultura del cuidado reorientar los modelos de desarrollo?
4. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la construcción de futuros colectivos?

10.8. Otras lecturas recomendadas

– Puig de la Bellacasa, María (2017). *Cuestiones de cuidado: ética especulativa en mundos más que humanos*. University of Minnesota Press. <https://sciencetechnologystudies.journal.fi/article/view/70162>

– Rosa, Hartmut (2019). *Resonancia*. Una sociología de la relación con el mundo. Katz Editores. <https://www.casadellibro.com/libro-resonancia/9788415917458/10269828>

– Latour, Bruno (2019). *¿Dónde aterrizar?* Cómo orientarse en política. Taurus. <https://www.casadellibro.com/libro-donde-aterrizar/9788430620227/8803376>

Epílogo

Una referencia necesaria: Las raíces críticas latinoamericanas en el campo de la comunicación

Llegamos al final de este manual reconociendo una parte relevante de las raíces intelectuales que nutren la perspectiva desde la que hemos venido trabajando. El enfoque de esta asignatura sobre innovación y desarrollo, centrado en el diálogo, la participación y el cambio social, no nace en un vacío. Es deudor directo de la Escuela Crítica Latinoamericana de Comunicación, un movimiento de pensamiento que, a partir de los años 60 y 70 del siglo XX, desafió los modelos de comunicación dominantes y propuso nuevas formas de entenderla y practicarla desde el Sur Global.

Hasta ese momento, la "comunicación para el desarrollo" estaba dominada por paradigmas importados, principalmente de Estados Unidos. Estos modelos, basados en la Teoría de la Modernización¹³⁴, concebían el desarrollo como un camino lineal que los países "subdesarrollados" debían recorrer para parecerse a los países industrializados. En esta visión, la comunicación era una herramienta vertical e instrumental: su función era difundir innovaciones y "persuadir" a las poblaciones (vistas como pasivas y tradicionales) para que adoptaran nuevos comportamientos.

Frente a este modelo, anclado en el colonialismo y que perpetuaba la dependencia, diversos pensadores latinoamericanos levantaron la voz. Argumentaron que no se podía hablar de comunicación sin hablar de poder, política y cultura.

Sus aportaciones conectarían con la Teoría Crítica¹³⁵ cultivada antes por la Escuela de Frankfurt¹³⁶ y se enriquecerían con las que, después, realizó el alemán y miembro de la Escuela de Frankfurt Jürgen Habermas¹³⁷ a través de sus propuestas en torno a la Ética del discurso¹³⁸ y la Teoría de la Acción Comunicativa¹³⁹.

¹³⁴ Modernización. <https://es.wikipedia.org/wiki/Modernizaci%C3%B3n>

¹³⁵ Teoría crítica. https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_cr%C3%ADtica

¹³⁶ Escuela de Frankfurt. https://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_de_Fr%C3%A1ncfort

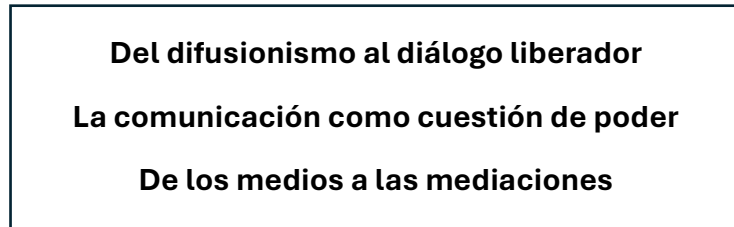
¹³⁷ Jürgen Habermas. https://es.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen_Habermas

¹³⁸ Ética del discurso. https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica_del_discurso

¹³⁹ Acción comunicativa. https://es.wikipedia.org/wiki/Acci%C3%B3n_comunicativa

Aportaciones fundamentales

Las contribuciones de la Escuela Crítica Latinoamericana son la base de lo que hoy llamamos "Comunicación para el Cambio Social", y sus ideas han sido tenidas especialmente en cuenta en este manual. Las principales líneas de reflexión-acción de esta corriente pueden resumirse en los siguientes tránsitos:



→ Tránsito 1. Del difusionismo al diálogo liberador

La figura clave aquí es Paulo Freire. Con su "Pedagogía del Oprimido", Freire demolió la idea de una educación (y comunicación) "bancaria", donde un experto deposita conocimiento en un receptor ignorante. Propuso, en cambio, una praxis dialógica y problematizadora. Para Freire, la comunicación auténtica solo es posible en horizontalidad y su fin último es la "concientización": que las personas lean críticamente su realidad para poder transformarla.

→ Tránsito 2. La comunicación como cuestión de poder

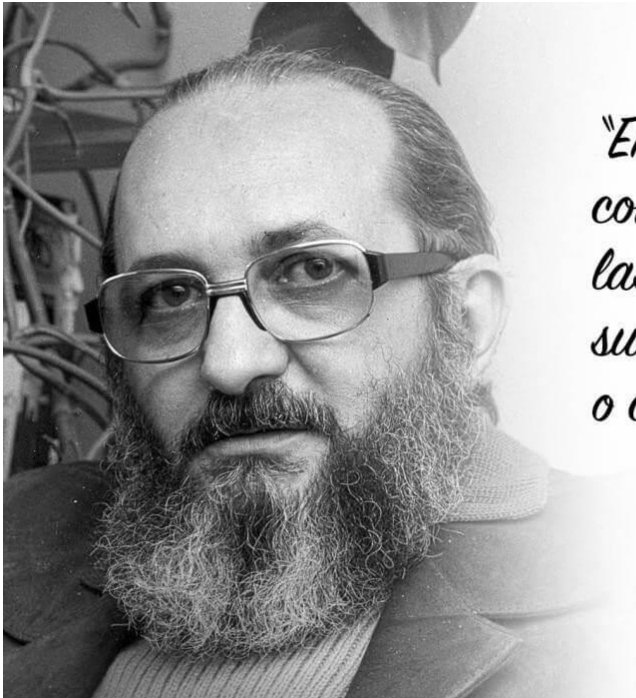
Autores como Luis Ramiro Beltrán y Armand Mattelart desnudaron la supuesta neutralidad de los medios y la comunicación. Beltrán fue pionero en exigir Políticas Nacionales de Comunicación que garantizaran la democratización de los medios y frenaran el "imperialismo cultural". Entendieron que sin cambiar las estructuras de propiedad y acceso a la comunicación, cualquier cambio social sería superficial.

→ Tránsito 3. De los medios a las mediaciones

Jesús Martín-Barbero, de quien ya hemos hablado, nos invitó a cambiar la pregunta. En lugar de obsesionarnos con "¿qué hacen los medios con la gente?", debíamos preguntar "¿qué hace la gente con los medios?". Su enfoque de las "mediaciones" pone el foco en la cultura, en las prácticas cotidianas, en cómo las personas (especialmente los sectores populares) se apropian, negocian y resignifican los mensajes desde sus propios saberes y contextos.

Autores esenciales de la Escuela Crítica Latinoamericana de Comunicación

Paulo Freire (Brasil, 1921-1997)



"Enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su propia producción o construcción"

Paulo Freire

Fuente: Revista Dominicana¹⁴⁰

Pedagogo y filósofo brasileño, es sin duda la figura más influyente en el campo de la educación crítica y una inspiración fundamental para la comunicación participativa. Su trabajo se centra en la alfabetización como un acto de liberación política y no como una mera decodificación de palabras. Freire argumentaba que la educación tradicional ("bancaria") domestica a los estudiantes, mientras que una educación problematizadora les da las herramientas para leer críticamente su mundo y transformarlo. Su método de alfabetización parte de las palabras y problemas significativos de la propia comunidad, convirtiendo el acto de aprender a leer en un acto de toma de conciencia. Pablo Freire aporta bases pedagógicas y metodológicas clave para el desarrollo de un modelo alternativo de comunicación.

- **Obra Clave:** *Pedagogía del oprimido* (1968). No es solo un libro, es un manifiesto por una educación liberadora. Es la obra que fundamenta el concepto de

¹⁴⁰ Betto, Frei (2021, 09 21). A los 100 años de Paulo Freire. Revista Dominicana <https://redom.com/a-los-100-anos-de-paulo-freire/>

diálogo como herramienta contra la opresión y la concientización como meta del proceso educativo y comunicativo.

- Ver también: https://es.wikipedia.org/wiki/Paulo_Freire

Jesús Martín-Barbero (España, 1937-2021)



Nacido en España pero afincado en Colombia durante la mayor parte de su carrera, fue un semiólogo y antropólogo de medios cuya obra revolucionó los estudios de comunicación en América Latina. Su principal aportación fue proponer un desplazamiento del objeto de estudio: en lugar de analizar únicamente los medios y sus mensajes (el polo de la emisión), había que investigar las "mediaciones", es decir, todo aquello (la cultura, la familia, el barrio, la etnia)

que se interpone entre los medios y las audiencias, y que hace que las personas interpreten los contenidos de formas diversas y a menudo inesperadas. Esto devolvió el protagonismo a las audiencias como agentes activos y no como receptores pasivos.

- Obra Clave: *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía* (1987). Un texto fundamental que cambia las reglas del juego en la investigación en comunicación, poniendo la cultura popular en el centro y abriendo el camino para entender la comunicación desde la recepción y la vida cotidiana.
- Ver también: https://es.wikipedia.org/wiki/Jes%C3%BAs_Mart%C3%ADn-Barbero

Luis Ramiro Beltrán (Bolivia, 1930-2015)



Comunicador y periodista boliviano, es considerado el "padre" de las políticas de comunicación en América Latina y uno de los fundadores de la escuela crítica. Fue uno de los primeros y más feroces críticos del modelo estadounidense de "comunicación para el desarrollo", al que acusó de ser una forma de "imperialismo cultural". Beltrán argumentó que no se podía lograr un desarrollo auténtico si las estructuras de comunicación (propiedad de los medios, flujos de información, producción de contenidos) no se democratizaban. Su lucha se

centró en la necesidad de que los Estados crearan Políticas Nacionales de

Comunicación para garantizar la soberanía, la diversidad y el acceso equitativo a la comunicación.

- **Obra Clave:** Aunque gran parte de su obra se encuentra en artículos y ponencias, el texto "*Adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal*" resume su crítica a los modelos verticales de comunicación. Su trabajo en el Informe MacBride de la UNESCO también fue crucial para visibilizar las desigualdades en el flujo global de la información.
- Ver también: https://es.wikipedia.org/wiki/Luis_Ramiro_Beltr%C3%A1n

Armand Mattelart (Bélgica, n. 1936)



Sociólogo y comunicador belga afincado en Francia, su trabajo está profundamente ligado a la experiencia del Chile de Salvador Allende, donde colaboró en proyectos de democratización de la comunicación. Junto a otros intelectuales, analizó cómo los medios de comunicación y la cultura de masas (como el Pato Donald) funcionaban como aparatos ideológicos del capitalismo para reproducir sus valores. Su obra es una crítica marxista a la industria cultural y a cómo esta sirve para mantener la hegemonía y neutralizar el pensamiento crítico. Es una figura clave para entender la dimensión política y económica de la comunicación.

- **Obras Clave:** *Para leer al Pato Donald* (1971), coescrito con Ariel Dorfman, es un análisis icónico y demoledor de cómo la ideología capitalista se infiltra en productos culturales aparentemente inocentes. *La comunicación-mundo: Historia de las ideas y de las estrategias* (1994) es otra de sus grandes obras, que traza una genealogía global de las ideas sobre la comunicación.
- Ver también: https://es.wikipedia.org/wiki/Armand_Mattelart

Mario Kaplún (Argentina, 1923-1998)



Radialista y educador argentino-uruguayo, fue un maestro en traducir las ideas de Paulo Freire al campo de la comunicación, especialmente a la radiofónica. Kaplún es el gran defensor de la "educación", entendida como una comunicación que busca producir y no solo consumir mensajes. Diferenció tres modelos de comunicación: el que pone énfasis en los contenidos (transmisión de información), el que se centra en los efectos (persuasión) y, el que él defendía, el que pone el énfasis en el proceso y la participación. Su objetivo era crear "emisores" y no solo "receptores", utilizando la comunicación como herramienta para el diálogo y la organización comunitaria.

- Obra Clave: *Una pedagogía de la comunicación* (1998). Publicado póstumamente, este libro es una síntesis de su pensamiento y una guía práctica para quienes buscan una comunicación dialógica y participativa. Su famoso esquema de los modelos de comunicación (énfasis en contenidos, efectos o procesos) sigue siendo una herramienta pedagógica fundamental.
- Ver también: https://es.wikipedia.org/wiki/Mario_Kapl%C3%BAAn

Rosa María Alfaro Moreno (Perú, 1949)



Comunicadora e investigadora peruana, es una de las figuras más relevantes en la transición de los estudios de comunicación teóricos a la práctica de la comunicación ciudadana. Heredera del pensamiento de Martín-Barbero, Alfaro llevó las ideas sobre las mediaciones y la recepción al terreno de la investigación empírica y la acción social. Su trabajo se ha centrado en entender cómo los ciudadanos, especialmente en los sectores urbanos y populares, se apropian de los medios, interpretan sus contenidos (como las telenovelas) y generan sus propias formas de expresión y participación en el espacio público.

Es la fundadora de la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, una institución pionera en Perú que trabaja directamente con organizaciones sociales, mujeres y jóvenes, utilizando la comunicación como una herramienta para el ejercicio de la ciudadanía, la vigilancia de los medios y la incidencia política. Su

enfoque demuestra que la comunicación para el cambio social no es solo una teoría, sino una praxis que fortalece el tejido social y democratiza la sociedad desde la base.

- Obra Clave: *Una comunicación para otro desarrollo* (1993). En este libro, Alfaro critica los modelos de desarrollo que ignoran la cultura y la vida cotidiana de las personas. Propone una comunicación que parta de las necesidades y saberes de la ciudadanía, que promueva la participación y que construya esfera pública desde abajo. También es fundamental su libro *De la conquista de la ciudad a la apropiación de la palabra*, que analiza las prácticas comunicativas de los movimientos sociales urbanos.
- Ver también: <https://www.heroinas.net/2016/03/rosa-maria-alfaro-moreno.html>