

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

Josep María Miro i Pascual
Noelia Muñoz González

Resumen

La re-definición de lo público y el rol de la administración local en concreto, como consecuencia del impacto de la crisis económica, pero también de la revolución tecnológica y el empoderamiento ciudadano, pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia nuevas formas de relación entre los diferentes actores y sectores que componen lo que llamamos la sociedad del bienestar.

El ayuntamiento de Barcelona ha asumido este reto y plantea nuevos instrumentos que permiten abordar las necesidades de la ciudad, desde una perspectiva socialmente innovadora, para (1) hacer más con menos, o con lo mismo; (2) no reinventar la rueda cuando ya existen soluciones probadas; (3) rendir cuentas del retorno social obtenido; o bien (4) consultar a la ciudadanía sobre retos y soluciones óptimas para la ciudad.

Palabras Clave

administración Pública, contratación responsable, innovación social, Retorno Social de la Inversión, SROI, participación ciudadana, co-creación.

Abstract

The re-definition of the public space, and specific of the role of the local administration, as a consequence of the impact of the economic crisis but also as a result of the technological revolution and the empowerment of citizens, creates the need to move towards new forms of engagement between the different actors and sectors which form what we understand as the welfare society.

The Barcelona City Council has taken on this challenge and presents new methods which allow the city to address its needs from a socially innovative perspective, (1) to do more with less or the same resources; (2) not to re-invent the wheel when there are proven solutions at hand; (3) to be accountable for the social return obtained; or (4) to consult the citizen about challenges and best solutions for the city.

Keywords

Public administration, responsible procurement, social innovation, social return on investment, SROI, citizen participation, co-creation.

Josep María Miro i Pascual

Antropólogo . Director de proyectos de Innovación Social, Ayuntamiento de Barcelona,
jmirop@bcn.cat
[@JosepMiro](https://www.instagram.com/JosepMiro)

Noelia Muñoz González

Educadora social y postgraduada en Educación Emocional y Bienestar. Blog: #Edusotv La televisión de la educación social.
noepope@gmail.com
[@conresortes](https://www.instagram.com/conresortes)



Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona:

Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

1. Introducción

La tendencia en el desarrollo de las administraciones municipales y el impacto de los cambios motivados por causas tecnológicas y económicas sobre sus presupuestos pone de manifiesto la necesidad de abordar nuevos instrumentos que permitan en términos de calidad y eficiencia responder a las necesidades de la sociedad actual. Para ello, desde el Ayuntamiento de Barcelona, hemos intentado diseñar un nuevo paradigma, una nueva normalidad que implica un cambio de relación entre el sector público privado, el tercer sector y la ciudadanía.

En consecuencia, el gobierno municipal aplica una política social real y efectiva que creemos tiene que tener un gobierno. Para ello, la administración municipal incluye cláusulas sociales y ambientales en sus licitaciones, implanta proyectos socialmente innovadores, rinde cuentas a la sociedad sobre aquello donde ha invertido y co-crea con la ciudadanía.

A continuación os presentamos algunas reflexiones en torno a las lecciones aprendidas en este proceso de elaboración de medidas y proyectos que, pensamos, tienen un alto contenido político y un gran potencial de convertirse en una fuente de inspiración para otros ayuntamientos de nuestro país y quizá también de otras partes.

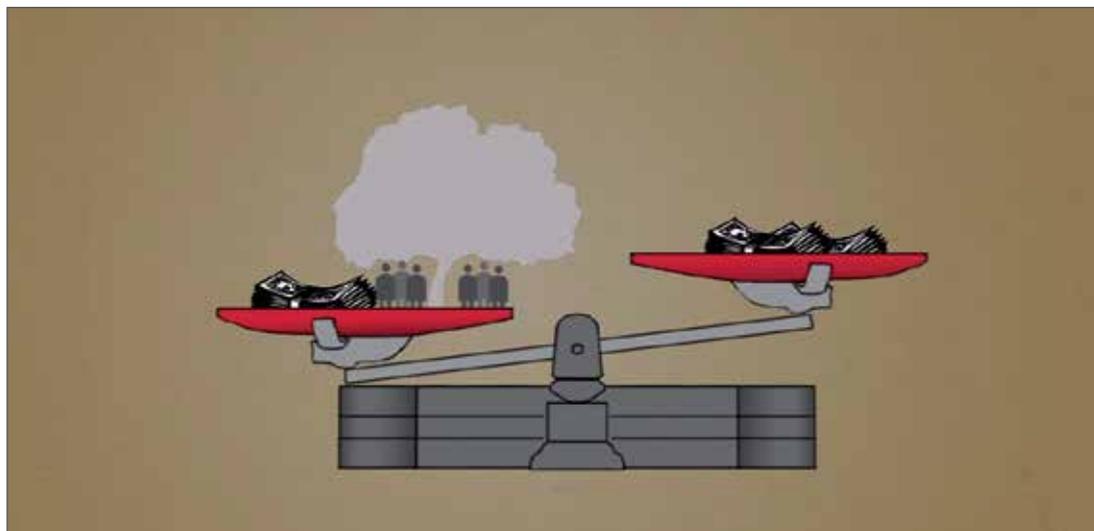
2. Contratación pública socialmente responsable

La eficiencia en la utilización de los fondos públicos por parte de las administraciones hace que estas tengan como objetivo garantizar la gestión y la prestación de sus servicios con calidad por par-

te de las entidades y empresas que contratan para tal fin. A su vez también tiene como cometido realizar con los menores recursos públicos posibles un mayor impacto social que acabe beneficiando a la ciudadanía.

Este principio de eficiencia es el que el Ayuntamiento de Barcelona ha llevado a cabo convirtiendo la contratación en una herramienta más para generar un impacto social que acabe beneficiando a las personas más vulnerables. Para conseguirlo ha incluido cláusulas sociales y ambientales en todos los contratos que realiza con empresas adjudicatarias con el objetivo de insertar a personas en situación de riesgo de exclusión. Este tipo de contratación, definida por la Unión Europea como Contrataciones Públicas Socialmente Responsables (CPSR), constituye un principio inspirador de la actividad contractual municipal el cual se materializará antes de acabar el año mediante un Decreto de Alcaldía.

Así pues, el Alcalde de Barcelona, Xavier Trias, firmará un Decreto de Alcaldía en contratación responsable, que establece en el Ayuntamiento de Barcelona cláusulas sociales y/o ambientales en todos los contratos de esta administración pública. Elaborar esta medida de gobierno ha sido bastante complejo, porque implica múltiples partes interesadas y por la escala o el ámbito del decreto de contratación responsable ya que se aplica en todas las gerencias, distritos, empresas municipales, y contratos por defecto y por diseño. A pesar de la compleja ejecución de esta medida tan innovadora creemos que dotarse de un instrumento vinculante que supondrá la incorporación directa al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión social era un reto en materia de contratación pública que debíamos asumir.



Contratación Responsable (2013). Fuente: Giny Comunicación.

2.1.- Conceptualización y alianzas para su aplicación

Entendemos por cláusulas sociales “la inclusión de aspectos sociales en los procesos de contratación pública”. Estas aprovechan el potencial que tiene la contratación pública en la adquisición de bienes y servicios o la construcción de obras suponiendo más del 16% del PIB, lo que conlleva más de 2000 euros por habitante y año. Como vemos, cada vez que una Administración adjudica un contrato está produciendo un impacto en el mercado y en el empleo y por tanto desempeña también un gran impacto social en la economía de nuestro país.

El Ayuntamiento al igual que las empresas y la ciudadanía es un motor importante para la economía de la ciudad, ya que contrata servicios, compra bienes y licita obras. Esta contratación incide notablemente en la economía real y, por lo tanto, en el día a día de los ciudadanos. El Ayuntamiento ha convertido la contratación, en sí misma, en una herramienta innovadora añadida para crear un

impacto social que beneficie a aquellas personas más vulnerables.

2.2.- Inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social

Hasta ahora desde el Ayuntamiento se había puesto la atención en la reserva social² en compras menores reservadas para centros especiales de trabajo y empresas de inserción laboral, por un mínimo de 5 millones de euros y un máximo del

notas

¹ Lesmes, S. (2007). *Informe de buenas prácticas para la implementación de cláusulas sociales*. Unidad administradora del Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y asuntos Sociales. En Fase 1. Documentación y Fundamentación (p.9).

² Por reserva social entendemos la contratación de determinadas prestaciones con empresas que sean calificadas como empresas de inserción sociolaboral, que estén inscritas en el Registro constituido al efecto, y que lleven a cabo cualquier actividad económica de producción de bienes o de prestación de servicios, y que su objeto social tenga como finalidad primordial la integración sociolaboral de personas en situación o grave riesgo de exclusión social.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

20% del contratado el año anterior. Una vez la reserva social ha alcanzado la cifra de 11 millones de euros el primer semestre del 2012, el gobierno municipal hace un paso más ambicioso, profundizando en el clausulado social en los grandes contratos del ayuntamiento, incluyendo reserva social, cláusulas sociales y compra medioambiental.

La iniciativa supondrá la incorporación directa, al mercado de trabajo, de colectivos de riesgo de exclusión social: personas perceptoras del RMI, mujeres víctimas de violencia de género, jóvenes provenientes de instituciones de protección de menores, padres o madres de familias monoparentales y jóvenes menores de 25 años no escolarizados. Los beneficiarios de estas contrataciones también serán personas con discapacidad reconocida igual o superior al 33% así como personas desahuciadas y parados de larga duración mayores de 45 años entre otros colectivos.

2.3.- Decreto de Alcaldía

El Decreto de Alcaldía es una medida innovadora por su proceso de elaboración ya que este no ha sido realizado en un despacho del Ayuntamiento por un técnico ni por un consultor trabajando en solitario. En esta ocasión, el contenido ha sido consensuado en el contexto de un grupo de trabajo llamado Grupo Mixto de Contratación Responsable, donde había representados todos los agentes implicados en la contratación pública: tercer sector, patronales, sindicatos, entidades, empresas, consultores, funcionariado, centros especiales de trabajo y empresas de inserción sociolaboral.

Se pensó en esta figura jurídica ya que elaborar un instrumento legal que regulara el modelo de contratación responsable tenía que suponer la incorporación de estos criterios a las licitacio-

nes. Como comenta Maite Fandos, Teniente de Alcalde de Calidad de Vida, Igualdad y Deporte *“Lo que hacemos, y aquí está la gran novedad, es avanzar hacia la aplicación generalizada de estas cláusulas sociales y ambientales en las grandes contrataciones públicas y además lo hacemos con un instrumento legal que regulará el modelo de contratación responsable del Ayuntamiento y lo hará obligatorio”*³.

Así mismo en el mes de junio se aprobó la Instrucción de Contratación Pública Responsable y está previsto que al plenario del mes de diciembre de este año 2013 traiga la aprobación definitiva la modificación del pliego de cláusulas administrativas generales.

2.4.- Liderazgo y coherencia

Como es sabido, una medida de esta dimensión es difícil que salga adelante si no se tienen los apoyos adecuados en lugares clave. Desde el liderazgo y el compromiso personal del mismo Alcalde, hasta la participación decisiva de gerentes y tenientes de alcalde y el apoyo de varias personas que creen en la contratación responsable como una manera de mostrar la responsabilidad social de la administración. Queremos que este potencial de la primera administración de nuestra ciudad desarrolle todas las acciones que estén a su alcance para incidir en el bienestar de las ciudadanas y ciudadanos. Es por ello que, el Ayuntamiento de Barcelona, actúa con coherencia ejerciendo un liderazgo responsable, social y transformador que creemos se puede convertir en un ejemplo a seguir.

Sabemos que el gobierno municipal es uno de los principales entes de movilización de capital y de aportación de recursos para luchar contra las

desigualdades sociales de la ciudad de Barcelona. Es por ello que creemos que el impulso a la contratación responsable que presentamos actuará como una palanca que incidirá en la economía real. Con esta medida de contratación responsable a gran escala tejemos una coherencia entre la política social y ambiental del gobierno y la contratación y compra de servicios y productos.

2.5.- Seguridad Jurídica en una medida vinculante para todos los contratos

Uno de los puntos importantes a destacar en el proceso de elaboración de esta medida es que hemos contado con un asesoramiento jurídico de alto nivel llevado a cabo por un consultor externo, experto en Contratación Pública Socialmente Responsable y RSE, que nos ha ayudado a navegar varios retos de tipo legal. Paralelamente hemos contrastado el contenido de la medida con expertos de la Generalitat de Cataluña, así como también con el Interventor y el Secretario General del Ayuntamiento con tal de garantizar el marco jurídico y facilitar el trabajo a los órganos de contratación. De este modo hemos podido fijar objetivos, establecer sistemas de seguimiento y avanzar en el modelo de gobernanza.

El Ayuntamiento de Barcelona ya contaba con una reserva social o contratos reservados para empresas sociales pero, en esta ocasión, se trata de ir un paso más allá, de diseñar un nuevo paradigma. Para conseguir esa finalidad hemos hecho extensivas las cláusulas sociales a los grandes contratos del Ayuntamiento, procedimientos abiertos, y las cláusulas ambientales a los productos y servicios identificados como prioritarios

Además hemos establecido en la instrucción, como condición para la adjudicación, que todas

las empresas adjudicatarias de más de 50 trabajadores en plantilla respeten escrupulosamente la LISMI que fija la obligación de contratar un 2% de personas con discapacidad. También se obliga a todas las empresas que quieran ser contratadas por el Ayuntamiento a que incorporen en la plantilla que prestará el contrato a un 5% de personas en riesgo de exclusión y que subcontraten como mínimo el 5% del presupuesto a Empresas de Inserción Laboral y a Centros Especiales de Trabajo. La instrucción municipal también supone la inclusión de criterios ambientales en los pliegos modelo de cláusulas administrativas generales y particulares, que se establecerán de forma específica según el objeto del contrato, homogeneizándose en la contratación municipal.

2.6.-Implicación de los sectores públicos, privados y el tercer sector

La participación de los agentes implicados es básica para la implantación de este Decreto, sin su compromiso e implicación no sería posible llevarlo a cabo. En este sentido, se prevé que la organización ejecutora de las políticas de promoción económica del Ayuntamiento, Barcelona Activa, haga el rol de asegurar que los perfiles son los adecuados, y que las demandas de perfil por parte de las empresas tengan respuesta en un tiempo razonable. Para la consecución exitosa de la implantación de esta medida creemos que es clave centralizar el circuito de demanda y derivación de perfiles de personas vulnerables o en riesgo de exclusión.

notas

³ ayuntamiento de Barcelona (2013). *Es fa obligatori el compliment de les clàusules socials i ambientals per als contractes municipals*. Barcelona: ayuntamiento de Barcelona. Recuperado el 23 de julio de 2013 de http://youtu.be/pb_5RypCVBE.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

Además de contar con los *stakeholders* para la concreción del contenido del Decreto se prevé realizar formación en contratación responsable a entidades del Tercer Sector, empresas mercantiles, sindicatos, gerencias del Ayuntamiento, distritos municipales, y empresas municipales. Para orientar la aplicación del Decreto también se ha contemplado *“la elaboración de guías, dossiers o protocolos (...) con el objetivo de asistir y orientar la actividad contractual hacia la inclusión de cláusulas sociales”*. Así pues, se realizará una actualización continuada de la Guía de Cláusulas Sociales en la contratación pública con la participación del Tercer Sector social así como un diseño y determinación de un sistema de indicadores que permita realizar su seguimiento.

El diálogo entre los *stakeholders*, es decir, entre los agentes implicados, ha sido significativo en todo el proceso. En él, según Santiago Lesmes, asesor y dinamizador del proceso de Contratación Responsable, *“no sólo ha habido mucha deliberación y debate sino que la participación se ha mantenido en las fases de evaluación y seguimiento mediante reuniones bimensuales que actualmente se realizan”*. Este modelo dinámico y de mejora continua está permitiendo mejorar y adaptar las cláusulas sociales a la realidad social cambiante.

Desde el Ayuntamiento también se quiere controlar los impactos del decreto de contratación responsable, es decir, el número de personas insertadas y cantidades subcontratadas a empresas sociales con tal de poder ver cuál ha sido el volumen de contratación que se ha realizado. En este sentido, la obtención de resultados, como comenta el consultor, va a ser *“fácilmente medible, teniendo un indicador de volumen de contratación directa e indirectamente y verificadores establecidos”*.

Para ello se está adaptando la propia herramienta municipal con tal de que se pueda computar todos esos datos. El objetivo es obtener un cómputo anual en el 2014 para ver cuál ha sido el impacto de la medida. Esos datos, ese resultado, es el que va a garantizar la durabilidad de la medida ya que nos dará en cifras el impacto anual generado con la aplicación de este decreto.

3. Innovaciones probadas para dar respuestas a retos sociales

El Área de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes del Ayuntamiento de Barcelona y la organización UpSocial acordaron en septiembre de 2012 investigar a escala mundial las mejores innovaciones para responder a tres retos sociales críticos de la ciudad y facilitar su implantación. Ante el fuerte aumento de las demandas sociales y la disminución de recursos para financiarlas era imprescindible encontrar maneras más eficientes, sostenibles y eficaces para responder a los problemas de las comunidades y para ello crearon conjuntamente el proyecto *Social Innovation for Communities (SIC)*.

Como el primer paso para resolver un problema es identificarlo desde la organización se abrió un proceso para escuchar las demandas y definir e identificar junto con el Ayuntamiento los retos concretos que guiaran la búsqueda de soluciones innovadoras.

Los retos que se definieron y los objetivos vinculados a cada uno de ellos fueron los siguientes:

- Paro juvenil: dotar los jóvenes con las habilidades, información y oportunidades necesarias para tener éxito en el mundo del trabajo.



Projecto Social Innovation for Communities1_Roger Fonts (2013). Fuente: Roger Fonts.

- Ocupación de personas con discapacidad: aumentar la ocupabilidad de las personas con discapacidad.
- Familias monoparentales: mejorar las oportunidades de las familias monoparentales para reducir el riesgo de exclusión social.

3.1.- Identificación de innovaciones probada

Con demandas sociales en aumento y recursos menguantes es necesario hacer más con menos. Y esto implica necesariamente innovar. Innovar requiere tiempo y recursos económicos para poder experimentar nuevas soluciones. Es por ello que el Ayuntamiento de Barcelona ha apostado por implantar innovaciones con impacto social demostrado ya que de esta manera ahorra recursos y aumenta las posibilidades de éxito de dicha implantación.

La existencia de modelos innovadores que se puedan adaptar a la ciudad también acorta caminos hacia la consecución de los objetivos fijados. De este modo superamos las pruebas de concepto y las fases piloto, optimizando el tiempo y los recursos, a la vez que accedemos a conocimientos y tecnologías que están ya funcionando.

Los criterios que han orientado la búsqueda de proyectos que se puedan replicar son:

- a) la optimización de recursos existentes en la aplicabilidad de este tipo de proyectos,

notas

⁴ Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. (2011). *El valor afegit del tercer Sector en la prestació de serveis públics. volUM II: Models de plecs de contractació pública amb clàusules socials*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. En 5 bones pràctiques portades a terme en els darrers temps (p. 18).

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

- b) el planteamiento de un modelo económico que resuelve su sostenibilidad y
- c) la utilización de indicadores de seguimiento e impacto. A su vez, aplicar el criterio de escalabilidad en la elección, es decir, seleccionar las innovaciones implantadas en más de una localidad que hayan conseguido replicar sus resultados en un contexto diferente.

3.2.- Selección de las mejores innovaciones

Una vez identificamos las soluciones innovadoras que respondían con éxito al reto, lanzamos una convocatoria mundial a través de una plataforma especializada y buscamos en las principales redes mundiales de innovadores. Este proceso de investigación concluyó con la preselección de 20 proyectos por reto, susceptibles de ser implantados con éxito.

Posteriormente, un jurado compuesto por representantes del Ayuntamiento, otras instituciones, entidades relacionadas con el reto, empresas y universidades evaluaron y seleccionaron las 4 o 5 innovaciones con mayor potencial de impacto para la ciudad.

Finalmente profundizamos en el modelo de sostenibilidad económica de cada innovación seleccionada y evaluamos las necesidades para ponerla en marcha. Para ello hicimos una primera adaptación de su modelo al contexto de implantación y definimos un mapa de actores clave para que la implantación fuera viable.

3.3.- Visita de innovadores y facilitación de la implantación

Los innovadores de los proyectos seleccionados fueron invitados a Barcelona para que pre-

sentaran sus modelos y explorar así la posible implantación. A su vez se realizaron contactos y acuerdos con innovadores sociales para replicar la solución en la ciudad organizando reuniones con los innovadores y las contrapartes adecuadas para su aterrizaje: administraciones públicas, inversores y socios locales potenciales, emprendedores, universidades, etc. Contar con la participación de los innovadores en la adaptación del modelo fue esencial para facilitar el éxito de su implantación en Barcelona.

3.4.- Acompañamiento de la implantación local

La implantación de estas innovaciones se realizó con el acompañamiento y facilitación de UpSocial, creando conexiones entre los actores clave: innovadores sociales, equipos locales de implantación, el Ayuntamiento de Barcelona e inversores sociales. Para ello también se sistematizaron las innovaciones con tal de facilitar su adaptación a nivel local, acelerar su expansión o ampliar su impacto. Además de ofrecer este asesoramiento a quienes lideraron la implantación local hubo también un apoyo en la búsqueda de financiación

Posteriormente, los actores locales interesados trabajaron con los innovadores para implantar los modelos, proceso que permitió la participación activa de los principales actores sociales de la ciudad y la apertura al aprendizaje de los sectores involucrados.

3.5.- Resultados

Nuestro objetivo inicial era implantar 5 innovaciones sociales en el 2013. 12 meses después del inicio del proyecto SIC, 8 innovaciones están en proceso de implantación y 4 están en proceso de negociación con las contrapartes locales.

La realización del proyecto SIC también ha supuesto la elaboración de una metodología que ha permitido abordar con éxito los problemas sociales de las comunidades. Esta metodología ha sido el resultado de llevar a cabo un registro y sistematización del proceso de trabajo. De esta manera el trabajo elaborado se ha convertido en una investigación social que está facilitando la réplica a escala de soluciones innovadoras y la solución de su impacto social.

A continuación os presentamos los proyectos innovadores que fueron seleccionados según los retos que se definieron al inicio de SIC

3.6.- Innovaciones en paro juvenil

- *JUMP Math*: <http://jumpmath.org/>
Programa para extender la excelencia matemática a todos los niños y niñas de primaria.
- *Apps for Good*: <http://www.appsforgood.org>
Promueve el emprendimiento social y tecnológico en la ESO.
- *Escuelas auto-sostenibles*: <http://www.fundacionparaguaya.org.py>
Formación profesional práctica y remunerada para jóvenes que ni estudian ni trabajan.



Proyecto Social Innovation for Communities2_Roger Fontes (2013). Fuente: Roger Fontes.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

- *Clubs "Cigales"*: <http://www.fundacioseira.coop/cont/club-cigales/>
Clubs de inversión para proyectos emprendedores de jóvenes del barrio.

3.7.- Innovaciones en ocupación de personas con discapacidad

- *Specialisterne*: <http://es.specialisterne.com/>
Trabajo de alto valor añadido para personas con autismo.
- *Discovering Hands*: <http://www.discovering-hands.de/>
Las habilidades táctiles de las personas ciegas al servicio de la salud y la prevención.
- *My L.I.F.E.*: <http://www.sunnysidehouse.co.uk>
Programa de formación por personas con discapacidad intelectual para aumentar la independencia y la ocupabilidad.
- *Shekulo Tov, Granja Andar*: www.s-tov.org.il - www.granjaandar.org.ar
Centros especiales de trabajo XXL.

3.8.- Innovaciones generadoras de oportunidades para familias monoparentales

- *Môm'Artre*: <http://www.momartre.com>
Apoyo escolar a alumnos de familias vulnerables promoviendo el arte.
- *Partnering for Change*: <http://partnering-for-change.org/>
Vivienda permanente y mentoring para familias monoparentales.
- *Optimômes*: <http://www.optimomes.org/>
Programa de cuidado profesional de niños

para padres y madres con horarios difíciles, a domicilio.

- *CoAbode*: <http://www.coabode.org/>
Web que facilita el contacto con otras madres con quién compartir vivienda, recursos, y coordinar la propia red social.

3.9- Aspectos a destacar

La evidencia de impacto de las innovaciones en otros territorios que han sido bien documentadas ha servido para que las partes implicadas vieran suficientes resultados evidentes sobre la resolución parcial o total de un problema social. El hecho de que haya habido anteriormente tantos ejemplos de implantación de proyectos ha generado que los agentes locales estuvieran más abiertos a las innovaciones, sobre todo a las innovaciones probadas. Este aprendizaje respecto a proyectos innovadores anteriores ha aumentado las posibilidades de éxito ya que ha supuesto una respuesta e implicación de los agentes locales más positiva de la esperada implantando, en un año, 8 de las 16 innovaciones probadas.

Otra de las conclusiones resultantes de la implantación de estos proyectos innovadores es que cada proyecto tiene su tiempo de implantación y de evaluación. Como comenta Miquel de Paladella, director de la organización UpSocial, "*cada innovación está aquí para quedarse durante unos años*". Así pues, la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno depende de cada proyecto, de cada una de las innovaciones. Cambiar o aplicar actividades económicas donde hay oportunidades de mercado también es un aspecto clave sobre la sostenibilidad del Estado del Bienestar. Muchas respuestas están en proyectos de este tipo ya que como vemos hay empresas que ayudan a resolver

problemas sociales dando una solución a escala de ese problema social existente. De este modo, muchas personas beneficiarias del sistema de protección social podrían salir de él para incorporarse al mercado laboral con este tipo de modelos. Algunas de estas innovaciones tienen un modelo de ingresos consolidado que no requiere de subvenciones regulares para sostenerse lo cual ayuda a su sostenibilidad.

4. Retorno social a la inversión (SROI)

En momentos de limitaciones presupuestarias es fundamental conocer bien el valor real de las inversiones sociales y entender que no se evalúan únicamente contabilizando su coste inicial o los beneficios directos de un servicio. Su beneficio va más allá y el Ayuntamiento de Barcelona ha querido aprovechar esta oportunidad para liderar este cambio de paradigma. En este sentido, el SROI no se fija sólo en los recursos destinados sino que también evalúa el ahorro que genera la inversión por la administración en un futuro.

El retorno que mide actualmente el SROI va más allá de una perspectiva economicista, sino que intenta también medir en términos monetarios que parte de cambio social, de cambio económico y ambiental estamos generando gracias a nuestra actividad.

Esta metodología nueva en nuestro país, pero con un cierto recorrido internacional en cuanto a gobiernos como el británico o la misma Comisión Europea, es una herramienta de evaluación de impacto social que se concreta en una ratio que compara el valor que genera una iniciativa y la inversión necesaria para lograr este impacto. Un

sistema que monetariza el “cambio provocado por las acciones sociales en los usuarios de un programa o servicio, a la vez que establece una ratio del regreso económico de la inversión realizada”⁵. A modo de ejemplo, una ratio de 2:1 indica que por cada 1€ de inversión se crean 2€ de valor social. De este modo la metodología SROI acaba siendo un coeficiente del dinero invertido y del valor generado.

El Ayuntamiento de Barcelona ha empezado a documentar el regreso, en términos monetarios, en la inversión social de varios programas que son de importancia estratégica por el Área de Calidad de Vida. La demanda o necesidad de justificar el regreso social ha hecho que durante el año 2012, realizáramos cuatro estudios SROI de los siguientes programas: Servicio de Atención a Domicilio (SAD), Programa Radares, Servicio de Asistente Personal y Programa de Inserción Laboral a la Empresa Parques y Jardines.

4.1.- Aplicación de la metodología

El proyecto se desarrolla a partir de un análisis tradicional de coste-beneficio y se concreta en un coeficiente que se obtiene al comparar el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para realizarla y lograr el impacto.

El proceso de cálculo implica la comprensión, la medida y la comunicación de los valores sociales, medioambientales y económicos creados por una acción determinada, y se agrupa en 5 fases diferentes:

notas

⁵ Ferrer, J. (2013). *Inversió i retorn social: l'SROI com a eina per mesurar l'impacte*. Social.cat Recuperado el 23 de julio del 2013 de <http://acciosocial.org/opinem-des-de-lambit-social/inversio-i-retorn-social-jordi-errer-socialcat/>

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

Fase 1. Identificación de los grupos de interés:

Se han identificado los diferentes grupos de interés involucrados en la acción, *stakeholders*, concretando para cada uno de ellos, su intervención en el programa. En el caso del SAD, los cinco agentes con implicación directa en el servicio han sido: el Ayuntamiento de Barcelona y sus Centros de Servicios Sociales, las empresas proveedoras del servicio, las personas usuarias, los cuidadores de las personas usuarias y la Generalitat de Catalunya. Gracias a la identificación de los agentes implicados se ha concretado, para cada uno de ellos, su intervención en el programa y el impacto social recibido gracias al SAD.

Fase 2. Identificación de los cambios (outcomes):

Una vez concretado el valor económico que aporta cada agente de interés, para cada uno de ellos se han identificado los *outcomes*, es decir, qué cambios/resultados han conseguido las actividades que se han realizado en el programa.

Fase 3. Medición de los cambios: Se han formulado indicadores para describir el impacto conseguido y se han cuantificado las unidades de cambio conseguidas y su duración temporal.

Fase 4. Medición del impacto social: Para llegar al impacto se han depurado los cambios restando aquello que no ha sido producido por el programa.

Fase 5. Cálculo SROI y análisis de sensibilidad: Se ha formulado el coeficiente de valor en base a los resultados obtenidos de la relación valor neto de la inversión/valor neto de los impactos, aplicada la tasa de descuento que se define como el coste de oportunidad del capital invertido en el programa.

4.2.- Resultados del análisis SROI en el Servicio de Atención Domiciliaria

El programa del Servicio de Atención Domiciliaria (SAD) del Ayuntamiento de Barcelona recibió una inversión durante el 2011 de casi 46 millones de euros para atender a más de 16.000 personas en situación de dependencia y personas con necesidades sociales. En este sentido, el Ayuntamiento de Barcelona ha hecho una apuesta decidida por el SAD, como se demuestra en el incremento de un 60% del número de personas usuarias entre el periodo 2008 y 2011, y el aumento de la inversión en el programa de un 70%.

Como hemos visto anteriormente, conocer cuál es el impacto social, a través de la metodología SROI ha sido un análisis que ha tenido en cuenta todos los grupos de interés involucrados en la acción, *stakeholders*, y se ha concretado, para cada uno de ellos, su intervención en el programa y el impacto social recibido gracias al SAD.

Tal como se recoge en el análisis de los grupos de interés, los que reciben un impacto social más importante son los usuarios (40,1%) en tanto que el servicio mejora directamente su calidad de vida. Y en segundo lugar la Generalitat de Cataluña (34,7%) dado que el consumo del SAD supone un ahorro de gastos como consecuencia de la reducción del consumo de servicios sociales y sanitarios. La Administración General del Estado también se beneficia del 14,6% del impacto social gracias al ingreso vía captación de impuestos y a la reducción del consumo de la prestación de paro.

El entorno del cuidador, por su parte, acumula un 8,2% del impacto social puesto que gracias a que su familiar es atendido por el SAD el entorno tiene más oportunidades laborales a la vez que dispo-

ne de más tiempo libre. En último lugar, entre las tres empresas proveedoras acumulan un 2,3% del impacto producido debido al beneficio económico resultante del contrato con el Ayuntamiento de Barcelona y a que sus profesionales están más formados, hecho que mejora tanto la calidad en la intervención como la eficiencia y la productividad en la gestión.

En conclusión, el Servicio de Atención a Domicilio del Ayuntamiento de Barcelona, en la modalidad de Dependencia, da un regreso social en términos económicos superior al invertido. Este contó con una inversión para el año 2011 de 41,5 millones de euros mientras que el retorno social a esta inversión fue de 3,13 euros por cada euro invertido, lo que implica que se ha generado un valor social de 130 millones de euros. Así mismo, el SAD presenta un impacto por beneficiario que triplica la inversión inicial: mientras que la inversión fue de 2744,43 € por persona usuaria el impacto social generado asciende a 8589,35 € por usuario.

4.3- Aspectos a tener en cuenta sobre el SROI

El Ayuntamiento de Barcelona ha hecho una apuesta muy importante e innovadora en el contexto actual, ya que ha sido el primer Ayuntamiento que ha dado este paso, dando ejemplo de cómo podemos hacer avanzar el sector social y empresarial en general y los servicios públicos en particular, para que la sociedad de alguna manera entienda bien cuál es el impacto social que estamos generando gracias a los servicios que se proporcionan desde esta administración municipal. El SROI evalúa los impactos de un gasto social, posibilitando de este modo al gestor público hablar de inversión y no de gasto. Las inversiones tienen retorno, y el SROI nos permite determinar si el retorno es más grande o más pequeño.

Un aspecto a destacar de esta metodología es que no sirve para comparar proyectos de naturaleza diferente, por ejemplo, proyectos para personas dependientes versus proyectos sobre paro juvenil.



SROI (2013). Fuente: Giny Comunicació.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

Lo que sería útil es poder realizar la comparación de propuestas de tres proveedores diferentes que quieran conseguir una licitación y para ello que mostraran sus SROI. Cada una de los proveedores seguro que tendría SROI diferentes según el enfoque empleado con lo cual la administración podría valorar el proveedor que le proporcione mayor impacto social. En este sentido sería interesante que los estudios SROI se pudieran pedir en los concursos de la administración como un criterio más a valorar, junto con la oferta económica y la propuesta técnica. De momento, este paso todavía está en fase de consideración.

En este proceso de aplicación del SROI, como bien comenta Yolanda Rueda, directora del estudio para el SAD, hay dos retos clave en relación a la medición del Retorno Social a la Inversión: la sistematización de la información generada por la gestión de los servicios y la utilización del análisis SROI de forma prospectiva. Actualmente el Tercer Sector es un sector donde hay mucha información pero muchas veces esta no se recoge de manera adecuada o está bastante desestructurada. En comparación con otros sectores, como por ejemplo el sector sanitario, debemos aún avanzar en la recogida de datos y trasladarlos a información robusta y a conocimiento que pueda generar el propio sector de tal manera que esta información sí que permita hacer un análisis lo más estructurado y fiable posible. De igual manera, otro reto sería utilizar esta metodología no tanto en proyectos ya ejecutados, para los cuales se haría un análisis SROI retrospectivo, sino utilizarla de manera prospectiva, por ejemplo para identificar cuáles son los agentes de interés con los que vamos a intervenir, cuáles son los cambios a introducir y a partir de aquí identificar qué tipo de información se va a necesitar. De este modo se trabaja en poder obtener información

que previamente se ha identificado necesaria para realizar la evaluación.

Respecto a estos retos es necesario destacar que, desde el Área de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes del Ayuntamiento de Barcelona se está impulsando cursos de formación en la metodología SROI para entidades del Tercer Sector, junto con la Fundación La Caixa y ECAS: *“El objetivo es que los participantes adquieran las competencias necesarias para iniciar un proceso de análisis del retorno de la inversión social en sus entidades”*⁷⁶. Adquirir estas competencias es imprescindible para que puedan ser aplicadas a los servicios que gestionan desde sus entidades sociales o empresas. De hecho es algo que las entidades empiezan a valorar: *“conocer mejor el impacto social de nuestros servicios y el valor de cambio que éstos provocan es clave para visualizar el trabajo que hacemos y la importancia que tiene para la cohesión social del país”*⁷⁷. En consecuencia, esta propuesta formativa ha tenido muy buena aceptación puesto que cuentan con 50 entidades ya inscritas. Con estos estudios y estas formaciones se espera que podamos instaurar en el ámbito social, empresarial y también de la administración una metodología de evaluación de impacto que sea útil para tomar buenas decisiones, y mejorar el retorno en la inversión social.

5. Co-creación: la casa de las ideas

La Casa de las Ideas es un proceso de innovación abierta realizado por el Ayuntamiento de Barcelona sobre los retos de la vivienda en la capital catalana. Nace fruto del punto 5 de la Medida de Gobierno del Ayuntamiento de Barcelona a raíz de la Comisión Mixta de Desahucios con el objetivo de conseguir una selección de propuestas ideadas



La Casa de les Idees¹ (2013). Fuente: Enviu.

y conceptualizadas por la ciudadanía que aporten soluciones al problema de la vivienda. Dicha comisión, llamada mixta, abarca a dos sectores, el público y el social, formado por la sociedad civil, tercer sector, consejos de barrio, asociaciones de vecinos, etc., y que participan trabajando en la búsqueda de soluciones específicas para solucionar la problemática.

El proceso se enmarca dentro del esfuerzo del Ayuntamiento de Barcelona para hacer un gobierno más abierto y participativo que gobierne “con la ciudadanía y no para la ciudadanía”, en palabras de Carles Agustí, jefe del Comisionado de Participación Ciudadana y Asociacionismo. El proceso contó con la participación del Área de Habitat Urbano, el Área de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes y del Área de Cultura, Conocimiento e Innovación y el Área de Comunicación.

5.1- Un proceso innovador y participativo

La Casa de las Ideas ha sido un proceso de innovación y participación abierta pionero en Barcelona, dirigido a toda la ciudadanía, que se desarrolló durante nueve meses en la plataforma web “la-casadelesidees.cat.” Sus objetivos básicos fueron los siguientes:

- Definir que entendemos por “retos de la vivienda”.

notas

⁶ Ayuntamiento de Barcelona (2013) Talleres de formación en SROI: Análisis del retorno de la inversión social. Recuperado el 23 de julio del 2013 de http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials/menuitem.7292db498a2803aaca63ca63a2ef8a0c/?vgnextoid=8e5e37495d701410VgnVCM1000001947900aR CRD&vgnnextchannel=80445ab6eae8b210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnnextfmt=formatDetail&lang=es_ES

⁷ Opus dixit.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

- Implicar a la ciudadanía en la búsqueda de soluciones innovadoras, imaginativas y viables para los principales problemas de la vivienda, que complementan la acción que las administraciones ya están llevando a cabo mediante los recursos existentes.
- Experimentar y ofrecer un nuevo canal de participación, abierto al diálogo entre los participantes, para presentar propuestas de mejora o innovación de la acción municipal.

El reto que abrió el proceso participativo fue *“¿Cuál es tu propuesta para afrontar los retos de la vivienda en Barcelona? Buscamos propuestas para prevenir los desahucios, garantizar la vivienda a personas con dificultades favorecer la movilidad de la vivienda y generar nuevos conceptos de urbanismo”*. Para desarrollar el proceso, hemos podido contar con la colaboración desinteresada de un grupo de expertos que han dedicado tiempo a leer, comentar y sopesar las primeras propuestas presentadas y los proyectos que se fueron elaborando.

El proceso se organizó a través de una plataforma digital elaborada en catalán, castellano e inglés ubicada en www.lacasadelesidees.cat. En este sitio web establecimos unas normas de uso con un enfoque proactivo en la búsqueda de propuestas y la promoción de la creación colectiva.

Para crear un clima favorable a la generación de ideas, el web presentaba un banco de recursos con dieciocho iniciativas alternativas a los modelos tradicionales de acceso a la vivienda, ya puestas en práctica con éxito tanto aquí como en el extranjero. También, una explicación del apoyo que se ofrece desde el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya (Consorci de l’Habitatge),

mediante la red de Oficinas de la Vivienda en Barcelona, que gestiona los servicios del Registro de Solicitantes para acceder a las promociones de vivienda protegida, la bolsa de vivienda de alquiler, las ayudas para la rehabilitación, las ayudas para el pago del alquiler, el programa de prestaciones de especial urgencia y asesoramiento y mediación en conflictos relacionados con la vivienda

En cuanto a la participación ciudadana, el objetivo fue buscar que respondiera más a términos cualitativos que a cuantitativos y, por tanto, la difusión tuvo lugar básicamente en la red, que es donde se desarrolló prácticamente todo el proceso, y estuvo dirigida a colectivos que podían estar interesados en dar respuestas para paliar los efectos negativos que conlleva el problema de la vivienda. Según Oriol Pascual, miembro de Enviu y director del proyecto con el apoyo en la gestión de Pablo Sánchez de la organización *Roots for Sustainability*, estos procesos tienen mucho potencial ya que también sirven para ir aprendiendo mientras se avanza: *“Una de las cosas que también hemos aprendido es que esta sociedad es una sociedad activa, que participa. Este es un proceso en el que la dimensión de la ciudadanía gana valor e importancia ya que el proyecto no es propiedad del Ayuntamiento, sino que la parte activa de este proceso es la ciudadanía.”* La administración, en este sentido, juega un rol importante ya que dinamiza, motiva, busca alianzas e impulsa este proceso en pro de nuevas maneras de resolver los problemas.

5.2- Fases del proyecto

El proceso pasó por las siguientes fases: presentación de propuestas, estudio y selección de las treinta más interesantes, taller de trabajo presencial con estas propuestas seleccionadas, elabora-

ción de proyectos sobre la base de éstas, estudio de los proyectos y selección de diez finalistas

Presentación de propuestas: la presentación de propuestas tuvo lugar entre el 18 de marzo y el 3 de mayo de 2013. El objetivo era que todas las personas interesadas presentaran una primera versión de su propuesta para responder al reto de la vivienda. Para hacerlo, había que rellenar un formulario con el problema por resolver, la explicación de la propuesta, una breve descripción y el ámbito al que pertenecía. Se presentaron noventa y tres propuestas, muchas de las cuales se pudieron enriquecer con los comentarios de personas interesadas en el proceso.

Estudio de las propuestas y selección de treinta: con la evaluación de la comisión de expertos en temas de vivienda, constituida para este proceso, más el apoyo que los participantes en

la web dieron a las propuestas presentadas, se seleccionaron treinta, entre el 4 y el 9 de mayo, teniendo en cuenta los criterios de innovación, impacto social, viabilidad y reproducibilidad.

Elaboración de proyectos sobre la base de las propuestas semifinalistas: entre el 10 y el 27 de mayo, los autores de las propuestas semifinalistas trabajaron en sus respectivas ideas con la ayuda de sugerencias y comentarios de otras personas participantes, siguiendo el enfoque abierto del proceso. Con el objetivo de generar sinergias y reflexiones que mejoraran las propuestas y facilitar un espacio de consulta con varios expertos en vivienda -especialistas en urbanismo, mercado inmobiliario, recursos y demandas, derecho inmobiliario y mediación residencial- el 16 de mayo tuvo lugar un taller de trabajo, que fue muy bien valorado por los participantes.



La Casa de las Ideas2 (2013). Fuente: Enviu.

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

Estudio de los proyectos elaborados y selección de los diez finalistas: del 27 de mayo al 10 de junio, la comisión de expertos evaluó los proyectos bajo los criterios de innovación, impacto social, viabilidad, transferencia y agrupación de propuestas para presentar un proyecto. En la selección de los diez finalistas también tuvo un peso importante el apoyo ciudadano recibido por cada proyecto.

La comisión de estudio y evaluación de propuestas y proyectos: se refiere al grupo de expertos que colaboró en el proceso de La Casa de las Ideas, estudió y evaluó las propuestas y los proyectos presentados.

6. Evaluación y resultados de las propuestas y los proyectos

Los resultados han sido muy positivos, ya que se han obtenido noventa y tres proyectos ciudadanos para garantizar el derecho a la vivienda y superar las problemáticas que lo protagonizan. Estos proyectos e ideas que se fueron trabajando dieron como resultado 10 proyectos finalistas proyectos innovadores que ofrecen alternativas de acceso a la vivienda en diferentes ámbitos y desde diversas vertientes. Dichos proyectos permanecerán, también, como conocimiento que la ciudad de Barcelona pondrá al servicio de la ciudadanía de la ciudad y más allá de nuestras fronteras.

Tiene también especial relevancia el hecho de que todas las propuestas, los comentarios y los debates iniciados se llevaron a cabo desde una vertiente constructiva y con un tono siempre respetuoso. Los participantes mostraron una actitud abierta, proactiva, de trabajo colectivo, que hizo que se fusionaran algunas propuestas que trata-

ban temas de manera complementaria o desde ópticas diferentes, y que mantuvieran un diálogo dentro y fuera de la plataforma. Otro aspecto positivo que hay que destacar es el alto grado de trabajo y elaboración que desde el inicio presentaron las propuestas de los participantes. Finalmente cabe también destacar la importancia de los encuentros cara a cara con la ciudadanía ya que fue muy positivo, ir más allá de la interrelación entre los diferentes agentes implicados en la red.

Este ha sido un proceso participativo creado desde la innovación para dar respuestas al derecho a la vivienda que ha supuesto una oportunidad de consultar a la ciudadanía sobre un problema fundamental de nuestra sociedad y de los que más preocupación ciudadana generan. En este sentido y según las palabras de Maite Fandos i Payà, Teniente de Alcalde de Calidad de Vida, Igualdad y Deportes, la innovación ha sido *“absolutamente necesaria para encontrar nuevas alternativas a las situaciones de falta o pérdida de vivienda que afectan a un número cada vez más importante de personas de la ciudad y que representan una pérdida de derechos básicos.”*

7. Conclusión

En nuestro país existe una escasa experiencia en el ámbito local de colaboración de las administraciones públicas con el sector privado, las entidades no lucrativas y la propia ciudadanía.

La elaboración, el proceso y los resultados de los proyectos aquí presentados sugieren una nueva tendencia sobre el rol de las administraciones públicas, en este caso el del Gobierno Municipal de Barcelona, que responden a nuevos retos y maneras de hacer. Este cambio de modelo o paradigma

liderado por el Ayuntamiento de Barcelona supone una redefinición de la administración municipal en el logro de recursos, planificación de su actividad y forma de atender a la ciudadanía. Este impulso a nuevas fórmulas de colaboración que logren alcanzar los objetivos institucionales planteados pasa por un desarrollo del partenariado público-privado así como por la redefinición también, del rol del ciudadano, siendo éste más corresponsable de los retos que acontecen en la sociedad.

Como vemos, la relación entre los diferentes agentes implicados se intensifica y los límites de cada uno de ellos se difuminan, posibilitando de este modo actuar de manera más coordinada y eficaz y generando soluciones a los problemas de manera conjunta.

En el contexto local vemos como esta interrelación posibilita la aparición de nuevos instrumentos que hagan posible unas organizaciones públicas que operan en red para encontrar soluciones superiores a las que existen actualmente.

La sostenibilidad de los servicios públicos de la administración municipal así como la creación de nuevos servicios, social y económicamente rentables, tendrá que pasar por ofrecer un contexto posibilitador que genere iniciativas y oportunidades de colaboración público-privada para la mejora de los servicios próximos a la ciudadanía.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra gratitud a las siguientes personas e instituciones que con su ayuda y colaboración han hecho posible la elaboración de este artículo: Santiago Lesmes de Cláusulas Sociales.org, Miquel de Paladella de UpSocial, Yolanda Rueda y Antares Consulting, Oriol Pascual de Enviu y Pablo Sánchez de Roots for Sustainability.

A todas ellas, nuestro reconocimiento y agradecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Antares Consulting Serveis socials i socio-sanitaris (2012). *Avaluació de l'impacte social del Servei d'Atenció Domiciliària de la ciutat de Barcelona Informe final* Antares Consulting. Barcelona: Autor.

Ayuntamiento de Barcelona (2013). *Es fa obligatori el compliment de les clàusules socials i ambientals per als contractes municipals*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.: Autor.

Ayuntamiento de Barcelona (2013). *Medida de contratación responsable del Ayuntamiento de Barcelona*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona: Autor.

Ayuntamiento de Barcelona (2008). *Mesura de govern per a la contractació responsable: nou impuls de la contractació social i ambiental*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona: Autor.

Ayuntamiento de Barcelona (2013) *Talleres de formación en SROI: Análisis del retorno de la inversión social*. Recuperado el 28 de julio del 2013 de http://w110.bcn.cat/portal/site/ServeisSocials/tem.7292db498a2803aaca63ca63a2ef8a0c/?vgnextoid=8e5e37495d701410VgnVCM1000001947900aR CRD&vgnnextchannel=80445ab6eaebb210VgnVCM10000074fea8c0RCRD&vgnnextfmt=formatDetall&lang=es_ES

De Paladella, M. (2013). *Modelos de negocio que resuelven problemas sociales: ¿Una nueva esperanza para el estado de bienestar?* Social Innovations for Communities. Recuperado el 27 de julio del 2013 de <http://www.upsocial.org/es/emprendoria-incidencia-politica-innovacio-social-sic/noticia/modelos-de-negocio-que-resuelven>.

Ferrer, J. (2013). *Inversió i retorn social: l'SROI com a eina per mesurar l'impacte*. Social.cat Recuperado el 28 de julio del

Innovación social en el ayuntamiento de Barcelona: Cuatro casos de trabajo colaborativo entre administración, empresa privada, tercer sector y ciudadanía

2013 de <http://acciosocial.org/opinem-des-de-lambit-social/inversio-i-retorn-social-jordi-errer-socialcat/>

Miró, JM. (2013). *Es presenta la Innovació Social de l'Ajuntament de Barcelona en una trobada del programa europeu COGITA*. Responsabilitat Global. Recuperado el 13 de julio de 2013 de <http://www.collaboratio.net/news/2013/10/15/0001>.

Lesmes, S. (2013). *Contractació Pública Socialment Responsable*. Ayuntamiento de Barcelona. Recuperado el 24 de junio del 2013 de <http://feicat.cat/docs/TalleresTercerSector.pdf>.

Lesmes, S. (2007). *Informe de buenas prácticas para la implementación de cláusulas sociales*. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Recuperado el 23 de junio del 2013 de http://www.clausulassociales.org/publicaciones/Informe_Buenas_Practicas_CCSS.pdf

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. (2011). *El valor afegit del tercer Sector en la prestació de serveis públics. volUM II: Models de plecs de contractació pública amb clàusules socials*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Stone Soup Consulting (2013). *Análisis del Retorno Social sobre la Inversión del proyecto Radars*. Stone Soup Consulting. Barcelona.