



## Tanques de pensamiento en la estrategia de comunicación para agencias de desarrollo local en el marco de la economía de la confianza.

*Torres Valdés, Rosa María<sup>1</sup>; Lorenzo Álvarez, Carolina<sup>2</sup>; Santa Soriano, Alba<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Universidad de Alicante, [rosa.torres@ua.es](mailto:rosa.torres@ua.es)

<sup>2</sup>Universidad de Alicante, [cla@alu.ua.es](mailto:cla@alu.ua.es)

<sup>3</sup>Universidad de Alicante, [alba.santa@ua.es](mailto:alba.santa@ua.es)

### Resumen

Las Agencias de Desarrollo Local se han convertido en instrumentos imprescindibles para el crecimiento y desarrollo del territorio local, así como la generación de bienestar social. Sin embargo, diversas investigaciones alertan sobre sus dificultades de comunicación y generación de confianza con la ciudadanía. Una problemática crucial para garantizar su labor y promover políticas públicas sustentadas en la participación ciudadana. Desde una perspectiva de diálogo de saberes (Robles Castrillo, 2005) y de ignorancias (Cerón 2010), el presente trabajo expone los resultados de un estudio exploratorio cualitativo, basado en la investigación-acción participativa, para determinar si el uso de herramientas de trabajo grupales inclusivas y creativas, en forma de laboratorios de ideas, puede aportar una ventaja diferencial para las Agencias de Desarrollo Local en la estrategia de comunicación con los actores implicados en sus territorios. Los resultados iniciales evidencian la utilidad del uso de estas técnicas grupales, como las dinámicas de *think tank* aplicadas, facilitando a las Agencias de Desarrollo Local la mejora de sus estrategias de comunicación con los actores del territorio; y animan a ampliar la experiencia con grupos mayores y desarrollar nuevas líneas de investigación.

### Abstract

Local Development Agencies have become an indispensable instrument for the growth and local development of the territory and generation of social wellbeing. However, several authors claim their difficulties in communicating and building trust with citizens. This issue is key to ensure their work and to promote government policies based on citizen participation. From a perspective of dialogue of knowledge (Robles Castrillo, 2005) and ignorance (Cerón 2010), this paper presents the findings of a qualitative exploratory study, based on participatory action research, in order to determine if the use of work tools inclusive and creative groups, in the form of laboratories of ideas, might provide a differential advantage for Local Development Agencies in their communication strategy with agents involved in their territories. The first outcomes show the utility of the use of

these group techniques, such as the think tank dynamics applied. Those encourage the Local Development Agencies capacities to improve their communication strategies with their agents in the territory. In addition, these outcomes suggest to expand the experience with larger groups and to develop new research areas.

**Palabras clave:** *think tank*, estrategia de comunicación, desarrollo local, economía de la confianza.

**Keywords:** think tank, communication strategy, local development, economy of trust.

## Introducción/presentación

El presente trabajo expone los resultados de una experiencia realizada para determinar si el uso de herramientas de trabajo grupales inclusivas y creativas, en forma de laboratorios de ideas, puede suponer una ventaja diferencial para las Agencias de Desarrollo Local en la estrategia de comunicación con los actores implicados en sus territorios.

Las Agencias de Desarrollo local han ido ganando peso e importancia como instrumentos imprescindibles para el desarrollo del territorio local y la generación de bienestar social (Calvo Palomares, 2007). Todo ello gracias al trabajo realizado en la inclusión de los diferentes actores clave, tanto del sector público como del privado, conjuntamente con la ciudadanía. En la medida en que estas organizaciones pueden constituir el nexo de unión más cercano entre los mismos, se convierten en elementos fundamentales para el diagnóstico de las necesidades locales, y para la propuesta y desarrollo de planes de acción que les den cobertura.

No obstante, diversas limitaciones como dificultades de comunicación con los agentes sociales, falta de asociacionismo o de implicación del entorno, entre otras, pueden ralentizar y/o dificultar el trabajo de dichas entidades (Pitarch & Planells, 2013).

Es por ello que surgen interrogantes sobre la posibilidad de que dichos organismos puedan mejorar y optimizar la comunicación con sus públicos, en aras a una mayor eficacia de su trabajo, y cuál o cuáles podrían ser las herramientas o instrumentos que lo podrían posibilitar.

En dicha línea, el objetivo del presente trabajo se propone evaluar si dichos grupos de trabajo multidisciplinares podrían constituir herramientas facilitadoras, para la optimización de la comunicación entre los diferentes agentes intervinientes en las estrategias de desarrollo local, y qué tipo de resultados se obtendrían de su aplicación.

El desarrollo de grupos de trabajo a modo de laboratorio de ideas desde hace décadas, como puedan ser los *think tanks* o “tanques de pensamiento”<sup>1</sup>, y su aplicación progresiva en diversos campos de las ciencias sociales, especialmente en temas relacionados con asuntos con política social, nos lleva a pensar en la posible utilidad de su empleo en ámbitos de desarrollo local. Así lo sugieren Fernández, Irazusta y Bidart (Marzo de 2015) en el estudio de casos realizado en Argentina, a propósito del análisis de grupos de cooperación intermunicipal.

Para llevar a cabo dicho análisis se plantea la realización de un estudio exploratorio cualitativo, basado en la investigación-acción participativa (IAP), en

---

<sup>1</sup> Traducido literalmente de modo intencionado.

los términos que sugiere Ander-Egg como “metodología de estudio y participación” simultánea (2003:6); y dados los puntos de interés señalados por López de Ceballos (1993; 2003) como técnica de investigación cualitativa grupal, en la medida en de forma sincrónica a la investigación es generadora de conocimientos tanto exógenos y científicos como endógenos del propio grupo, facilita el intercambio de información, promueve y refuerza el aprendizaje tanto individual como colectivo, fortalece y amplía redes de relaciones sociales, e impulsa la movilización colectiva a la acción.

Los resultados mostraron que el uso de técnicas grupales, como las dinámicas de *think tank* aplicadas, facilita a las Agencias de Desarrollo Local la mejora de su estrategia de comunicación con los diferentes actores partícipes en el territorio. Así, se observa como esta experiencia favorece una mayor implicación de los mismos hacia las necesidades y problemáticas del entorno, genera una mejora en la comunicación de forma horizontal e igualitaria entre los participantes, permite profundizar en el análisis de los objetivos planteados, y promueve la creatividad y el consenso en la creación de propuestas de acción para el desarrollo del bienestar local.

En definitiva, cabe señalar que la experiencia realizada ha expuesto resultados positivos, de forma que sería recomendable introducir estos elementos en la organización de las Agencias de Desarrollo Local. No obstante, estos resultados circunscriben a un ámbito geográfico muy concreto, por lo que también se sugiere la posibilidad de ampliar el presente estudio a otras zonas para analizar su viabilidad en otros entornos, y verificar las conclusiones alcanzadas.

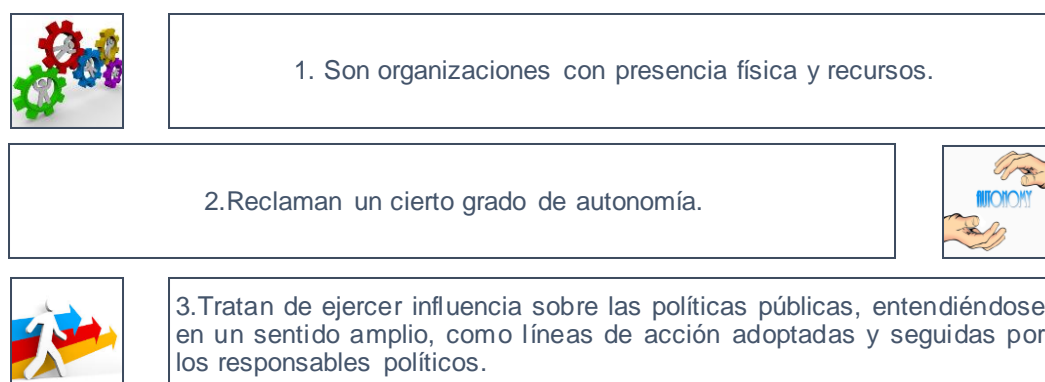
### **Marco teórico**

La confianza es un concepto fundamental para describir interacciones sociales y maneras de actuar (Casani et al., 2012), y es que la relación de confianza entre emisor y receptor se crea, cuando los mensajes tienen un claro carácter informacional y aparentemente no manipulativos (Caldevilla, 2009). Por otra parte, la gestión estratégica de las relaciones públicas en el desarrollo local, abre importantes posibilidades de intervención para enriquecer la vertiente socioeconómica de los municipios (Torres y Campillo, 2013), precisamente porque se trata de una estrategia de comunicación bidireccional que busca crear vínculos de confianza. Las Agencias de Desarrollo Local, encargadas de promover el desarrollo del territorio, deben atender a ciudadanía que presenta dificultades de inserción laboral o de realización de proyectos de emprendimiento. Los agentes de desarrollo local deben gestionar estratégicamente las relaciones de los ayuntamientos con públicos clave para el desarrollo socioeconómico sostenible. Ejercen la comunicación de proximidad con ciudadanas y ciudadanos que necesitan afianzarse al territorio de manera digna. En este sentido Tamayo y Rincón (2017) hablan de empoderamiento comunicacional de la sociedad civil,

que facilita la interrelación en el ámbito local e internacional para la toma de conciencia sobre temáticas concernientes al desarrollo como son la igualdad de oportunidades en el empleo (género, discapacidad, inmigración, emprendimientos...), la sostenibilidad o la participación ciudadana. Desde una perspectiva relacional, la estrategia de comunicación en el marco de la economía de la confianza debería contemplar la creación de espacios *think tank*, como entidades que hacen propuestas de acción política sobre realidades concretas (Castillo Esparcia, 2009), construyendo de manera colaborativa soluciones creativas para el desarrollo local, mediante diálogo de saberes desde perspectiva multidisciplinar (Robles Castrillo, 2005) y de Ignorancias (Cerón, 2011). Como afirman Ramos y López (2013) las autoridades municipales deben determinar el modelo de ciudad que quieren para el futuro y promover su imagen, pero para ello es imprescindible, previamente escuchar a los ciudadanos. En este sentido Campillo (2011) señala que la premisa fundamental de los procesos comunicativos y relacionales de los ayuntamientos, es que el ciudadano debe estar informado de actuaciones e iniciativas que puedan incidir en su condición de administrado. Por ello el recurso al *think tank* parece adecuado para escuchar, informar, escuchar y construir ese modelo común.

Existen multitud de definiciones sobre *think tank*, y teniendo en cuenta las diferencias, la mayoría coinciden en un mismo objetivo: actuar como espacios para el debate y reflexión sobre problemáticas diversas, como un laboratorio de ideas, siempre desde una perspectiva de participación ciudadana, implicando al mayor y más diverso número de actores sociales. Además, como Kelstrup (s.f.) destaca en su artículo *Four think tank perspectives*, emergen tres puntos esenciales en un supuesto *think tank*, de forma que quedarían definidos por dichas características ilustradas en la Figura 1.

Fig. 1 Puntos esenciales de un think tank.



Fuente: (Kelstrup, s.f), 2017.

Atendiendo a una visión relacional, de transferencia de conocimiento y gestión del talento, estos espacios de pensamiento requieren de una visión “experta” que vaya más allá de la visión academicista de los temas. De acuerdo a la filosofía de

diálogo de saberes e ignorancias en la que se encuentra inmersa este proyecto, se entiende que cada actor social aporta su saber (así como también revela su ignorancia), durante el trabajo de los laboratorios para la construcción colaborativa de nuevos conocimientos y propuestas, que sirvan en términos de Pinilla como “vía de traducción entre evidencia científica y decisión política” (2012).

La dimensión dialógica de saberes e ignorancias hace parte fundamental de la gestión relacional entre actores con competencias en el desarrollo local, porque los actores han de ser todos con sus saberes y sus ignorancias. Esa mayéutica interactiva de saberes e ignorancias reconoce interactivamente que todos los actores involucrados saben e ignoran diversas cosas sobre un solo tema y sobre lo que es construir democracia. A modo de “hermenéutica colectiva”, según Ghiso, “la interacción, caracterizada por lo dialógico, recontextualiza y resignifica los dispositivos pedagógicos e investigativos que facilitan la reflexividad y la configuración de sentidos en los procesos, acciones, saberes, historias y territorialidades” (2000:2). Todos los actores, por lo tanto, tienen un papel importante en la construcción colectiva del desarrollo territorial. Para Campillo (2013) la administración relacional se sustenta en los nuevos roles que pueden desempeñar las asociaciones y colectivos locales en la gestión de lo público y es que la comunicación y relación permiten generar vínculos sólidos de confianza.

## **Metodología**

Para el análisis del objeto de estudio se plantea la realización de un estudio exploratorio y descriptivo, como la aproximación más ventajosa para la evaluación de la introducción ciertamente novedosa de herramientas de trabajo grupal creativo (*think tank*) en las Agencias de Desarrollo Local.

El estudio se ha centrado en una investigación cualitativa, basada en una investigación-acción participativa (IAP), con la aplicación de técnicas grupales a modo de *think tanks*, de manera que no sólo se persigue examinar el objeto de estudio planteado, sino especialmente investigar sobre los objetivos que interesan al grupo. Asimismo, la finalidad de la metodología no se centra de forma específica en la investigación científica, sino sobre todo en promover la participación activa de la población implicada y abordar sus problemáticas, utilizando para ello herramientas que impulsen la comunicación no jerarquizada entre los diferentes actores implicados (Ander-Egg, 2003).

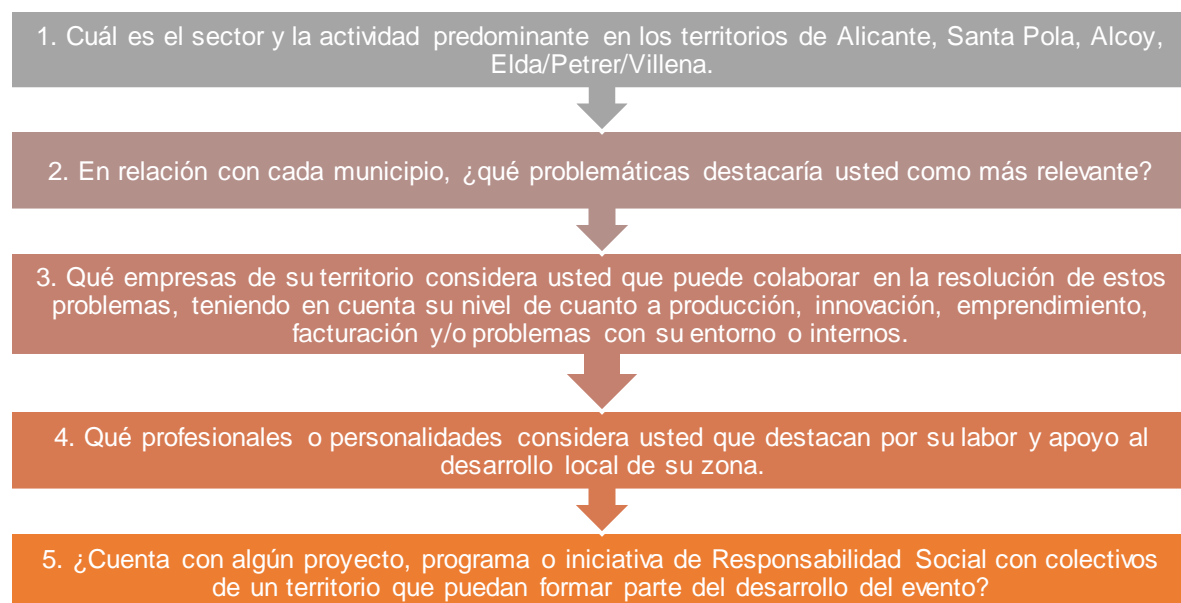
El IAP, desde un punto de vista amplio, es una metodología que combina tanto el enfoque dialéctico como el sistémico, así como también favorece el uso de técnicas cualitativas en detrimento de las cuantitativas (Ander-Egg, 2003: 8), de forma que permite un enfoque flexible y creativo.

Dado que el ámbito de actuación del estudio se circunscribe a la provincia de Alicante (España), se determinó la realización de cinco dinámicas grupales, con la finalidad de dar cobertura geográfica tanto en la capital como en municipios de relevancia de la citada provincia. De tal manera se llevaron a cabo las siguientes dinámicas: dos en Alicante, una en Villena, una en Alcoy y otra más en Santa Pola.

En dichas dinámicas se reunió a los diversos actores socioeconómicos locales implicados en el territorio como: colectivos de universitarios, empresarios, emprendedores, agentes de desarrollo local del municipio o de la zona en cuestión, representantes de la sociedad civil y representantes institucionales. Cada una de ellas contó con una media de participación de entre 15 y 20 personas de los distintos ámbitos indicados.

Para el desarrollo de las reuniones: a) se planteó un guion abierto de trabajo (Figura 2), que incluía el análisis previo de diversos aspectos básicos en relación con el desarrollo local de cada municipio; b) así como se facilitaron las instrucciones necesarias para el funcionamiento de las dinámicas. Todo ello, de acuerdo a la necesidad de facilitar “los instrumentos y la capacitación necesaria” a los grupos participantes para la consecución de sus objetivos (Ander-Egg, 2003:10).

Figura 1. Guion de trabajo para las dinámicas de think tank



Estos encuentros constituyen el espacio de la generación de ideas para propuestas de resolución de problemáticas vinculadas al desarrollo del territorio, progreso empresarial y empleabilidad de los universitarios.

El trabajo de campo se completa con una sesión en la que recogidas todas las conclusiones por zonas, con la participación de los agentes de desarrollo local, se

produce una declaración global sobre desarrollo territorial, que es construida por todo el conjunto de participantes, y cuyos resultados se exponen en el siguiente apartado conjuntamente con los correspondientes a reuniones previas.

## **Resultados**

En línea con lo planteado en el propósito del presente estudio se han obtenido dos tipos de resultados, atendiendo tanto los aspectos de la investigación como de la acción participativa. Por una parte, se ha evaluado la utilidad de la aplicación de las citadas técnicas grupales de innovación en las Agencias de Desarrollo Local como herramientas para la optimización de la comunicación con los actores del territorio. Por otra, se han analizado los datos obtenidos de las dinámicas, según los objetivos planteados en las mismas para la reflexión sobre las necesidades y problemáticas del entorno, su análisis y la propuesta de acciones para el desarrollo del territorio.

Así, en la primera línea de resultados se destacan diversos aspectos de relevancia sobre la utilidad del uso de estas técnicas, como los que se presentan a continuación.

- Se evidencia como este tipo de actividad favorece la autocrítica respecto al trabajo realizado por las ADL y, por lo tanto, pone de relieve los puntos débiles que son necesarios solventar.
- La implicación de participantes introduce la posibilidad de conocer la visión de distintos sectores profesionales, de la comunidad universitaria, de otros agentes de desarrollo local y de la ciudadanía, así como potencia la comunicación entre ellos.
- A través de las dinámicas se favorece la mejora de la comunicación con los actores implicados en el desarrollo territorial de forma efectiva y rápida.
- Se percibe como se proporciona un mayor conocimiento sobre la importancia que supone la aplicación de líneas de investigación y trabajo de los actores participantes.
- Asimismo, se destaca la posibilidad de realizar propuestas para la solución de los problemas detectados y las acciones correspondientes, de forma consensuada.
- En términos generales, se ha realizado una valoración positiva de las actividades grupales llevadas a cabo, y se ha insistido en la necesidad del fomento de las mismas como herramienta para la comunicación y en consecuencia para el desarrollo del territorio.

Respecto al segundo tipo de resultados, se pudo observar una gran riqueza de aportaciones relativas tanto al análisis y diagnóstico de la situación del territorio objeto de estudio en cada dinámica, como posteriormente sobre propuestas de diversa índole. Entre ellas se destacan las siguientes.



- La necesidad de partir del modelo de ciudad y de territorio que se desee alcanzar como requisito para planificación del territorio y las acciones pertinentes.
- La evaluación de las necesidades de financiación para el desarrollo empresarial y social, y de las vías actuales para ello.
- El análisis de la formación de los sectores económicos implicados en cada territorio, para determinar un plan de capacitación de acuerdo a las exigencias del entorno.
- El estudio de sectores potenciales por desarrollar o en crisis en los distintos municipios. Por ejemplo se destacaron algunos como: el bajo impacto del turismo de interior en Alcoy, la estacionalidad del turismo en la ciudad de Alicante, la pérdida de potencial pesquero en Santa Pola por falta de relevo generacional y por el impacto del turismo en la zona, el descenso población en el área de Villena...
- La carencia de inversión y apoyo por parte de la Administración.
- La necesidad de agilización de los procesos burocráticos para el emprendimiento.
- La mejora del aprovechamiento de los recursos de innovación e investigación disponibles e impulso de otros nuevos, como vía para el desarrollo.
- La necesidad de contar con líderes locales que dirijan y movilicen a la ciudadanía y al tejido empresarial.
- El fomento del asesoramiento a los emprendedores en todas las fases del desarrollo de sus proyectos por parte de las ADL, y la exigencia de los recursos necesarios para ellos.
- El aumento de la visibilidad de la labor de las ADL para su mayor aprovechamiento y desarrollo.

En definitiva, los resultados muestran una visión positiva y un alto interés sobre la aplicación de estas técnicas, como instrumento para fomentar la comunicación entre los agentes implicados en el desarrollo territorial local. Así como también se ha señalado de forma clara la necesidad de liderazgo para ello, que se deberá realizar desde las ADL.

## **Conclusiones**

La aplicación de las dinámicas tipo *think tank*, por parte de las Agencias de Desarrollo Local, como estrategia de comunicación con los agentes clave del entorno parece mostrar una amplia utilidad. Así, se ha observado diversos aspectos relevantes en dicho sentido:

- Favorece la participación y la implicación de actores clave del entorno de diversos sectores y actividades: comunidad universitaria, expertos en diversas áreas, tejido empresarial, instituciones públicas y privadas...

- Fomenta el intercambio de información de utilidad sobre las necesidades del territorio desde diversas perspectivas.
- Promueve la comunicación entre los diversos agentes implicados.
- Permite realizar un análisis más profundo y amplio de las necesidades y problemáticas del territorio.
- Impulsa la relación universidad empresa y la relación universidad sociedad.
- Estimula la investigación aplicada a solventar problemáticas específicas del territorio.
- Genera oportunidades de empleo y emprendimiento.
- Visibiliza el papel de las agencias de desarrollo local ante la ciudadanía, las empresas y los centros educativos.
- Posibilita relaciones simbióticas que favorece procesos creativos para la innovación social

Como resultado final de la experiencia realizada, el conjunto de agentes participantes en todas las dinámicas propuso un Decálogo de buenas prácticas para el desarrollo sostenible y la gestión del talento en territorios locales, que pretende hacer hincapié en los aspectos que se detallan a continuación.

- Es necesario que todas las instituciones con competencias en el desarrollo socioeconómico local, cooperen entre sí, practicando el dialogo de saberes e ignorancias.
- Todos y cada uno de los actores deben ser conscientes del papel que deben desempeñar en los procesos de desarrollo sostenible.
- Las universidades son catalizadoras de desarrollo, por ello, deben aproximar cada vez más su formación a la realidad práctica sin abandonar los corpus fundamentales de conocimiento.
- Las administraciones deben dialogar entre sí y aplicar políticas de gobierno de proximidad o relacionales interactuando con los actores del territorio, alejando al partidismo de la gestión pública y disminuyendo en lo posible la burocracia.
- Las empresas deben adaptarse a los nuevos entornos cambiantes y globalizados pero desde parámetros de responsabilidad social y ética.
- La figura del agente de desarrollo local debe ser considerada como agente relacionador y ejemplo de gobierno de proximidad.
- Debe potenciarse los pasillos para la innovación social a través de dinámicas de tanque de pensamiento o *think tank* organizadas periódicamente siguiendo un modelo de cuádruple hélice.
- Favorecer dinámicas de *think tank* desde las cuatro hélices es sentar las bases para ecosistemas innovadores.
- Las ideas recogidas producto de los *think tanks*, deberían probarse experimentalmente en laboratorios de innovación social, en espacios de las agencias de desarrollo local.

- Los *think tanks* constituyen un modelo relacional por excelencia basado en el diálogo de saberes y diálogo de ignorancias entre todos los actores.

En conclusión, los resultados parecen mostrar la clara utilidad del uso de los laboratorios de ideas o *think tank* como instrumentos dinamizadores de la comunicación entre las ADL y los agentes implicados en el desarrollo de los territorios locales.

## Reflexiones

Dado que el ámbito geográfico de estudio ha sido limitado, de acuerdo a los objetivos iniciales del presente estudio, se propone la realización de experiencias basadas en IAP en otras zonas con la finalidad de testar en laboratorios de innovación social y tecnológica desde perspectiva de cuádruple hélice y pasar a comprobar la escalabilidad de la misma, de acuerdo con la metodología propia de innovación social (Fundación de la Innovación de Bankinter, 2009).

Es necesario desarrollar indicadores objetivamente verificables de evaluación de impactos de los productos de los *think tanks*. Dichos indicadores también deben construirse colaborativamente.

La universidad, las empresas, las asociaciones cívicas, las instituciones gubernamentales y la ciudadanía en general deben dialogar, sobre lo que saben y reconocer lo que desconocen. El instrumento para ese diálogo de saberes e ignorancias son los *think tanks*, y el facilitador son los agentes de Desarrollo Local.

## Referencias

- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción participativa*, 4ª ed., Buenos Aires, Argentina: Lumen Hvmanitas.
- Caldevilla Domínguez, D. (junio 2009). Las relaciones públicas como herramienta de la prospectiva. *Vivat Academia Revista de comunicación*, 106, 30-49. Recuperado de <https://goo.gl/WNzU0H> (20 de marzo de 2017).
- Calvo Palomares, R. (Noviembre de 2007). La importancia de contar con un Servicio Local de Empleo con garantías, *Cuadernos de administración local*, 126, Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid. Recuperado de <https://goo.gl/FGYhdL> (3 de abril de 2017).
- Campillo Alhama, C. (2013). La administración municipal relacional y participativa. Como construir la identidad de las ciudades desde una perspectiva de comunicación neopública. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 30, 74-93. Recuperado de <https://goo.gl/r1hhDp> (28 de abril de 2017).
- Campillo Alhama, C. (2011). Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas. *Vivat Academia Revista de comunicación*, 117 Extra- Diciembre 2011. Recuperado de <https://goo.gl/Z42ICT> (2 de marzo de 2017)
- Casani Fernández, F. y Otros (2012). Economía de la confianza. Escuela de Organización Industrial. Fundació EOI 2012. Recuperado de <https://goo.gl/ukQmJx> (20 de abril de 2017)

- Castillo Esparcia, A. (2009). Relaciones públicas y "think tanks" en América Latina. *Razón y palabra*, 70. Recuperado de <https://goo.gl/4nRxVp> (22 de marzo de 2017).
- Cerón Villaquirán, E. (2011). Del diálogo de saberes al diálogo de ignorancias. Reflexiones para politizar la acción pedagógica y pedagogizar la acción política. (U. d. Chile, Ed.) *Sustentabilidad (es)*, 4. Recuperado de <https://goo.gl/a8ER2D> (25 de abril de 2017).
- Fernández Arroyo, N., Irazusta, D., & Bidart, M. (Marzo de 2015). Grupos de cooperación intermunicipal. *Estructuras de trabajo en red*, Serie "think tanks", 5, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Argentina. Recuperado de <https://goo.gl/yyme40A> (15 de abril de 2017).
- Kelstrup, J.D. (s.f.). Four Think Tank Perspectives, en línea, recuperado de <https://goo.gl/ulnPjf> (25 de febrero de 2017).
- Ghiso, A. (Febrero de 2000). Potenciando la diversidad. Diálogo de saberes, una práctica hermenéutica colectiva, Centro de Investigaciones Fundación Universitaria Luis Amigó-FUNLAM. Recuperado de <https://goo.gl/c2PGpy> (21 de abril de 2017).
- López de Ceballos, P. (1993). La IAP: un enfoque integral, *Documentación social*, 92, 71-78.
- López de Ceballos, P. (2003). *Un método para la investigación-acción participativa*, Madrid: Editorial Popular.
- Fundación de la Innovación Bankinter y Fundación Accenture (2009). Innovación social. Reinventando el desarrollo sostenible. Recuperado de <https://goo.gl/vPPjIY> (25 de marzo de 2017).
- Pinilla, J.P. (2012). Think Tanks, saber experto y formación de agenda política en el Chile actual. *Polis Revista Latinoamericana*, 32. Recuperado de <https://goo.gl/uvHywB> (el 22 de abril de 2017).
- Pitarch, M. & Planells, M. (2013). Las agencias de desarrollo local: evaluación y propuestas de futuro. El caso del área metropolitana de Valencia, *Cuadernos de Geografía*, 93, 1-26, Valencia. Recuperado de <https://goo.gl/3Ei4ea> (10 de abril de 2017).
- Ramos Fernández, R y López Atrio, L. (noviembre 2013). Ciudades educadoras y ciudades creativas, las nuevas fórmulas de la pedagogía social en el siglo XXI, *Revista de Comunicación de la SEECI*, 32, 160-175. Recuperado de <https://goo.gl/K1DN4k> (8 de abril de 2017)
- Robles Castrillo, R. (2005). *Diálogo entre saberes científicos y artísticos*. Cali, Colombia: Feriva.
- Tamayo, U. & Rincón, V. (marzo 2017). Comunicación social para el desarrollo humano. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 42, 14-24. Recuperado de <https://goo.gl/UMfCzf> (12 de abril de 2017).
- Torres Valdés, R. y Campillo Alhama, C. (jun-nov 2013). Desarrollo local y relaciones públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid, *Prisma Social*, 10. Recuperado de <https://goo.gl/d5YGiQ> (25 de marzo de 2017).