

LA INNOVACIÓN SOCIAL Y SUS ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO SISTÉMICO

HELLEN LÓPEZ

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

La innovación social como concepto y aplicación tiene los límites muy difusos. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo modelo organizacional, de negocio, inclusive nuevas prácticas y costumbres. Más allá de la forma que tome, esta desarrolla nuevas ideas que impulsan cambios en las relaciones sociales y a nivel de políticas, buscando así contribuir con el cambio sistémico. Se apalanca de acciones en un nivel micro (individual), meso (organizacional) y macro (institucional) que requieren de un cambio de mentalidad individual y colectiva para permear las relaciones, normas y políticas. En este camino, los innovadores sociales despliegan diversas estrategias de escalamiento, como (i) scale out, con la cual, con un bien y servicio, buscan llegar a la mayor cantidad de beneficiarios/clientes y expandirse geográficamente; (ii) scale up, que persigue el cambio de leyes y políticas a favor de la innovación y sus impactos sociales, y (iii) scale Deep, que se centra en el cambio de las normas culturales y patrones de la sociedad y las instituciones. Para acelerar este cambio sistémico es clave la colaboración transformadora en todos los niveles que permita la cocreación de todos y todas en su máximo potencial humano, así como diseminar en el entorno los principios y normas que trae la innovación social.

Palabras clave: innovación social, cambio sistémico, escalamiento, colaboración transformadora, estrategias de innovación.

NOTAS ACADÉMICAS

1. Introducción

La innovación social es un concepto ampliamente investigado, debatido y, sobre todo, aplicado por la academia, los *practitioners*, las organizaciones sociales, las empresas y en las políticas públicas. Sin embargo, es uno de los términos con mayor debate académico por su complejidad y evolución en el tiempo (Collier, Hidalgo y Maciuceanu, 2006), y por ser conceptualmente impreciso (Pol y Ville, 2009). A pesar del desacuerdo sobre lo que es, ha permeado todo tipo de organización y sistema. La innovación social puede reflejarse en el modelo de negocio de una organización, al igual que en un producto o servicios para la base de la pirámide. Incluso en el Estado, los gobiernos europeos y países como Estados Unidos han venido inaugurando, en la última década, oficinas de innovación social en las cuales el eje principal es que los ciudadanos y la sociedad civil participen activamente de las soluciones para los diversos desafíos sociales.

Lo cierto es que el mercado, las organizaciones públicas y privadas y la sociedad en su conjunto han visto los beneficios de la innovación social y, al ser un concepto que se construye desde la experiencia de las organizaciones e individuos, corresponde conocer qué estrategias se vienen usando para lograr impactar no solo en un grupo de beneficiarios, sino en la sociedad y en las instituciones. Esto, con la finalidad de reconocer el proceso, los recursos usados y los campos de acción bajo los cuales se circunscriben las organizaciones, como los creadores y difusores de diferentes innovaciones.

2. ¿Qué es la innovación social?

En los últimos 20 años, el término ha sido mayormente discutido por las ciencias de la gestión —gran parte de las publicaciones vienen de las revistas de gestión de negocios (Ayob, Teasdale y Fagan, 2016)— y con un enfoque multidisciplinario que ve a la innovación social como resultado, pero también como proceso de cambio en los individuos, las organizaciones y la sociedad. Uno de los conceptos más aceptados es el que desarrolla Mulgan (2006): nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que atienden las necesidades insatisfechas y al hacerlo crean nuevas relaciones sociales y/o colaboraciones. Sobre esta última parte, se reconoce que el grupo de beneficiarios, clientes y comunidades que acceden a esta innovación mejoran su capacidad de actuar

NOTAS ACADÉMICAS

en la sociedad (Hubart y BEPA, 2010), lo que quiere decir que tienen más libertades para desarrollarse plenamente como individuos en la sociedad.

Otro enfoque identifica a este concepto con cambios en las instituciones formales e informales (Hämäläinen y Heiskala, 2007). Esto significa que, a partir de los mecanismos de colaboración que se generan durante el proceso de innovación social, se cambian las relaciones de poder, los sistemas de valores y las reglas dentro y fuera de las organizaciones. De cierta manera, se redistribuye el poder a actores que antes estuvieron invisibilizados y se crean nuevas políticas y normas que convierten a la sociedad en una más justa y con equidad. Una característica que se resalta mucho de la innovación social es el gran potencial que tiene para lograr los ansiados cambios sistémicos. Como mencionan Brown y Wyatt (2010), los problemas sistémicos requieren de soluciones sistémicas y el poder que tiene la innovación social es que logra el involucramiento de una diversidad amplia de personas que idean soluciones que son implementadas de forma rápida y sin temor a la posibilidad de fallar en el camino.

3. ¿Cómo la innovación acelera el cambio social?

Los actores e impulsores de la innovación social son los individuos y las organizaciones de diversos sectores. En este amplio espectro, los emprendedores y los intraemprendedores sociales se convierten en agentes de cambio que despliegan diversas estrategias para escalar sus iniciativas, pero hay algo cierto en esta aventura y es que ningún individuo solo puede lograr un cambio sistémico. Además, no basta con solo hacer crecer una organización en cantidad de clientes/beneficiarios o en cantidad de trabajadores/voluntarios. Como advierte Wilf (2018) en un artículo sobre Ashoka, la red de emprendedores sociales más grande del mundo, una idea bien definida debe crear un movimiento o impulsar un ecosistema alineado a su misión, y no solo hacer crecer la organización que se encuentra detrás de los desafíos sociales.

Detrás de todas las estrategias realizadas y efectivas, la colaboración se convierte en el recurso clave o, como algunos autores señalan, la colaboración transformadora (Fisk *et al.*, 2019; Ziegler, 2017), que solo sucede cuando todos los participantes son capaces de realizar contribuciones en su máximo

NOTAS ACADÉMICAS

potencial humano. Para que lo anterior ocurra, en los procesos de cocreación, todos los participantes deben ser tratados por igual, lo cual puede significar tener diseños organizaciones horizontales, culturas organizacionales fuertes y canales de comunicación fluidos que permitan alcanzar los niveles más altos de creatividad para experimentar, testear, observar y medir. Esto no solo se da a nivel personal y organizacional, sino dentro de los sistemas en los que confluyen todas las organizaciones que regulan, dan soporte, financian y articulan la innovación social.

Como punto de partida, se da un cambio en las personas y equipos que lideran la innovación social. Este cambio, a nivel individual, se puede dar incluso antes de la creación del emprendimiento social, o desde la identificación de las necesidades dado que las personas vienen con un set de valores y creencias que se han ido formando a partir de sus experiencias pasadas. Los individuos que trabajan con poblaciones vulnerables han desarrollado empatía y sensibilidad social, lo que les permite entender las situaciones y procesos por las que pasan estas personas. Por ejemplo, para trabajar en el empoderamiento de las mujeres, como punto de partida se reconoce cómo el patriarcado es una de las barreras para lograr el cambio. A partir de esto, las y los innovadores sociales buscarán cultivar “el cambio de mentalidad” (*mindset shift*) de otras personas para lograr comportamientos más sostenibles y transformadores. En una encuesta realizada a todos los emprendedores de Ashoka, se encontró que el 97 % comparte que el *mindset shift* es el core en todas sus estrategias.



Figura 1: Modelo para acelerar el cambio sistémico. Fisk *et al.* (2019).

NOTAS ACADÉMICAS

Como se puede apreciar en la Figura 1, Fisk *et al.* (2019) plantean qué debe pasar en cada nivel para lograr un cambio en las instituciones. En el nivel micro, los individuos buscan activamente colaborar con otros a partir del desarrollo de ciertas habilidades, como empatía y pensamiento sistémico. Esto suele ir acompañado de la estrategia de despertar el nivel de conciencia en el otro y conectar a través de emociones, para alinear los nuevos valores y creencias. En el nivel meso, la innovación social debe contar con una plataforma organizacional que busque activamente trabajar con grupos de interés, con los que se construyen puentes con altos niveles de confianza y valores compartidos. En este nivel, es relevante que las organizaciones tengan estructuras que permitan el cambio y la experimentación constante. Finalmente, en el nivel macro, se trabaja una gestión de redes o ecosistemas que se identifican a partir del sector o territorio en el cual se desarrolla la innovación. En muchos casos, estas redes no existen, y es la organización la que las crea y gestiona, inclusive, invitando a la sociedad civil, el Estado y a todo tipo de actor.

Las capacidades y estrategias desarrolladas en los niveles micro y meso servirán como insumo para la gestión de ecosistemas en los cuales convergen las instituciones formales e informales que se comportan como habilitadores o barreras para que la innovación social avance. Las organizaciones que operan en el Perú, como X-Runner y Wawalaptop, que trabajan soluciones dentro de los sectores saneamiento y educación, respectivamente, tienen equipos con altos niveles de resiliencia y empatía, que usan herramientas ágiles y se apalancan de la tecnología para sus procesos internos, así como para la provisión del bien y/o servicio que entregan. Asimismo, han ido desarrollando políticas y procedimientos internos que les han permitido responder con agilidad a las necesidades del entorno. Ambas, a pesar de ser organizaciones pequeñas y con pocos años de creación, pertenecen a redes internacionales y buscan no solo llegar a más clientes/beneficiarios, sino también crear comunidades y democratizar el acceso de nuevos servicios de manera más acelerada.

Los niveles micro, meso y macro permiten comprender cómo el cambio empieza desde el *mindshift* en los individuos hasta un *mindshift* colectivo. En este proceso, la colaboración transformadora no implica solo hacer redes y coordinar, sino interconectarse y distribuir el poder y la autoridad entre

NOTAS ACADÉMICAS

individuos y organizaciones (Fisk *et al.*, 2019). Es por ello que, en el ecosistema de innovación social, se fomenta la formación de comunidades que comparten conocimientos y herramientas, para establecer qué funcionó y qué hace falta mejorar. En estas comunidades impera la colaboración sobre la competencia que respeta la propiedad y la interdependencia entre los actores.

4. Estrategias para escalar las innovaciones sociales

Gran parte de los productos y servicios que nacen de las innovaciones sociales se inician en un segmento nicho o a una escala local. Cuando se experimenta, testea y se realizan iteraciones, se elige una comunidad con la cual se prueban los prototipos y, si hay aceptabilidad, se busca llegar a más clientes y/o beneficiarios en la misma comunidad. Sin embargo, el elemento crucial es que se estén generando impactos positivos. A partir de esto, se puede ir escalando a un mayor número de personas hasta llegar al cambio sistémico. Existen tres formas de escalamiento que han sido reconocidas a partir de las experiencias de las organizaciones que hacen innovación social: *scaling out*, *scaling up* y *scaling deep* (Westley *et al.*, 2014; McConnell Foundation, 1998), Moore, Riddell y Vocisano, 2015).

La Figura 2, muestra las estrategias que se usan en cada tipo de escalamiento. *scale out* implica que la organización busca impactar a la mayor cantidad de beneficiarios con la innovación social. Por ejemplo, Wawalaptop que fabrica laptops ecoamigables, ya ha impactado en tres escuelas y 700 niñas, niños y profesores en San Juan de Lurigancho, Santa Clara y Ancón. Busca hacer alianzas con más colegios en Lima y en otras provincias para así llegar a más beneficiarios. Sin embargo, al hacerlo, no descuida el nivel de calidad y su enfoque integral que potencia las habilidades digitales blandas, pero, además, busca diseminar principios como formar ciudadanos digitales con valores. Es decir, crecer, pero cuidando la fidelidad del producto y servicio para que sea sostenible.

NOTAS ACADÉMICAS

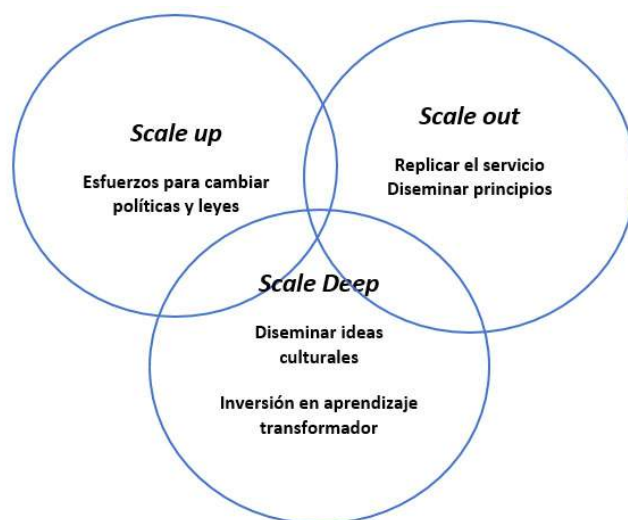


Figura 2: Tipos de escalamiento y sus estrategias. Adaptado de Moore, Riddell y Vocisano (2015).

Scale up implica realizar estrategias que cambien leyes y políticas a nivel de gobierno para atacar las barreras estructurales dentro de las instituciones, como la falta de derechos para poblaciones minoritarias. La empresa social X-Runner, que brinda saneamiento a ciudadanos de asentamientos humanos a través de los baños secos —tecnología que no usa agua o las redes públicas—, requiere de una propia normativa para poder ser reconocido como una solución que el mismo gobierno puede utilizar para llegar a espacios en los cuales es costoso y complicado tender una red de saneamiento. Crear un nuevo marco regulatorio es un cambio disruptivo que visibiliza al ciudadano y le da voz.

Finalmente, *scale deep* requiere que grandes ideas, sistemas de creencias y valores penetren los diversos niveles institucionales. Para lograrlo, se busca cambiar la narrativa sobre ciertos grupos vulnerables, como es el caso de la estrategia de Wawalaptop. Antes de que Wawalaptop intervenga, las niñas y niños del sistema educativo rural tenían limitados el desarrollo de sus competencias y la mayoría, luego de terminar la secundaria, volvían a sus chacras sin vislumbrar mejoras en su calidad de vida. Con Wawalaptop, las niñas y niños pueden convertirse en científicos y crear proyectos de robótica, lo cual se vuelve posible con el acceso a la tecnología y con un acompañamiento. Otra estrategia de *scale deep* es construir una mentalidad

NOTAS ACADÉMICAS

compartida en todos los actores e invertir en construir comunidades que compartan conocimientos y herramientas.

Como se puede observar, el camino de la innovación social requiere de una actitud transformadora que busque, además de llevar productos y servicios innovadores, escalar regional y nacionalmente y que, al hacerlo, cambie las reglas del juego en el mercado y en el gobierno. Para acelerar este cambio sistémico, las estrategias de las organizaciones e individuos deberán partir de un profundo cambio de mentalidad individual, de equipos, de organizaciones y de redes, para luego estar listos para colaborar y reconstruir las normas sociales que permitan un desarrollo pleno de todas y todas. Solo así será posible el cambio transformativo que impulsan las innovaciones sociales.

NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Wilf, S. (2018). How Ashoka Fellows Create Systems Change: New Learning and Insights from de 2018 Global Fellows Study. *Social Innovator Journal*. Recuperado de <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2905-how-ashoka-fellows-create-systems-change-new-learnings-and-insights-from-the-2018-global-fellows-study>
- Ayob, N., Teasdale, S. y Fagan, K. (2016). How social innovation ‘came to be’: Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653.
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30-35.
- Collier, D., Hidalgo, F. D. y Maciuceanu, A. O. (2006). Essentially Contested Concepts: Debates and Applications. *Journal of Political Ideologies*, 11(3), 211-246.
- Fisk, R., Fuessel, A. Laszlo, C., Struebi, P., Valera, A. y Weiss, C. (2019). Systemic Social Innovation: Co-Creating a Future Where Humans and all Life Thrive. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 191-214.
- Hämäläinen, T. y Heiskala, R. (2007). *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Finlandia: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Hubert, A. y BEPA. (2010). *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/migrant-integration/?action=media.download&uuid=2A18225B-A4EF-443D-9D074439D071447D>
- McConnell Foundation. (1998). *Should you sow what you know?* Montreal: McConnell Family Foundation.
- Moore, M., Riddell, D. y Vocisano, D. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67-84.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology,*

NOTAS ACADÉMICAS

Governance, Globalization, 1(2), 145-162.

Pol, E. y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.

Westley, F. R., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K. y Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.

Ziegler, R. (2017). Social innovation as a collaborative concept. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 388-405.