

Capacitar a la próxima generación de agentes de cambio

Un doble enfoque de la educación para la innovación social

Dr. Philippe Eiselein, Universidad de Ciencias Aplicadas de Odisee

Sr. Bram Oers, Universidad de Ciencias Aplicadas de Odisee

Dr. Dries Couckuyt, Universidad de Ciencias Aplicadas de Odisee



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanciado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden considerarse responsables de ellos.

Este informe se ha publicado con el apoyo financiero de la Comisión Europea (EACEA). La información contenida en esta publicación es la de sus autores y no refleja necesariamente la opinión oficial de la Comisión Europea.

Convenio de subvención	Erasmus+ INNO-Blueprint Lump Sum
Proyecto	101111846 - ESIC
Título del proyecto	Alianza en favor del desarrollo de competencias para la economía social - Campus Europeo de Innovación Social
Entregable	D2.2 Informe sobre capacidades
Nivel de difusión	Público

Editores: Philippe Eiselein, Bram Oers, Dries Couckuyt

Última revisión: 22 de agosto de 2025

<https://socialinnovationcampus.eu/>



Introducción

Al unirse al Pacto por las Capacidades sobre la Proximidad y la Economía Social, el Campus Europeo de Innovación Social (ESIC) contribuye al reto de la mejora de las capacidades y el reciclaje profesional del 5 % de la mano de obra y los emprendedores del sector cada año para abordar las transiciones verde y digital en la economía social impulsando las capacidades de innovación social.

La Alianza reúne a la enseñanza superior y la formación profesional, a organizaciones de la economía social y a empresas de varios países europeos, así como a agentes a escala europea.

Basándose en datos sobre las necesidades de capacidades de los perfiles profesionales, la Alianza impulsa la oferta de nuevas capacidades y aborda los desajustes de capacidades mediante la creación de un nuevo plan de estudios básico general para la economía social y planes de estudios a diferentes niveles del MEC.

La Alianza diseña y ofrece contenidos transnacionales de educación y formación, además de coproducir metodologías de enseñanza y formación para una rápida asimilación de los contenidos a escala regional y local y para perfiles profesionales emergentes.

Además, el proyecto establecerá una sólida red de comunicación y difusión, promoviendo el sector de la economía social como opción profesional y apoyando el desarrollo del sentido de la iniciativa y la mentalidad empresarial en la UE.

Resumen ejecutivo

A **medida que** los retos **mundiales** se hacen más complejos y urgentes, el papel de la educación, en particular la empresarial y la superior, debe evolucionar. Ya no basta con preparar a los estudiantes únicamente para la eficacia y la competencia. Los líderes del mañana deben estar preparados para sortear la incertidumbre, liderar en todos los sectores e impulsar un cambio social positivo. Esta serie de informes prácticos en dos partes explora cómo las instituciones educativas y los ecosistemas de apoyo pueden hacer frente a ese reto. A partir de una investigación en profundidad y de perspectivas del mundo real, los informes ofrecen marcos prácticos para desarrollar las competencias, las estrategias pedagógicas y los cambios organizativos necesarios para integrar la innovación social en los entornos de aprendizaje. El primer informe, «Future-Ready Skills for Social Innovation» (Capacidades preparadas para el futuro para la innovación social), presenta un marco pragmático de competencias para orientar a educadores, financiadores y desarrolladores de programas en el cultivo de las habilidades más críticas para los agentes del cambio. El segundo informe, «Redesigning Business Education for Impact» (Rediseñando la educación empresarial para lograr un mayor impacto), examina cómo las escuelas de negocios pueden actualizar sus pedagogías, superar la inercia institucional y apoyar más activamente la innovación social mediante una educación basada en la experiencia y el propósito. En conjunto, estas reflexiones sirven de llamada a la acción para educadores, responsables de programas y agentes del ecosistema que quieran preparar a la próxima generación, no solo para el éxito, sino para la trascendencia.

Principales conclusiones:

- La educación para la innovación social requiere tanto competencias básicas (transversales) como contextuales (especializadas).
- Las pedagogías emergentes (desde los hackathons hasta los laboratorios vivientes) son fundamentales para impartir este aprendizaje.
- Las instituciones deben superar la rigidez interna y apoyar la experimentación del profesorado para hacer posible el cambio.

Palabras clave: Educación para la innovación social, competencias, pedagogías transformadoras, aprendizaje en ecosistemas, cambio institucional

Contenido

1. Equipar a los innovadores sociales

Competencias clave para un futuro sostenible	1
Resumen	1
Introducción	1
Resumen de las competencias necesarias	2
Marco de competencias de dos niveles	3
Reflexiones	5

2. Rediseñar la educación empresarial para que tenga impacto: Pedagogías para la innovación social

Resumen	7
Introducción	7
Pedagogías para la innovación social	8
Barreras institucionales	11
Perspectivas rígidas	11
Funcionamiento ineficaz del profesorado	12
Reflexiones	12

1. Equipar a los innovadores sociales

Competencias clave para un futuro sostenible

Resumen

En un mundo en rápida transformación marcado por el cambio climático, la desigualdad y los trastornos sociales, la necesidad de innovación social nunca ha sido mayor. Sin embargo, muchos emprendedores sociales y agentes del cambio luchan por desarrollar las habilidades necesarias para crear un impacto duradero. Este informe práctico destila las ideas de más de 150 artículos académicos en una guía concisa y centrada en la acción para educadores, asesores políticos y creadores de ecosistemas de innovación. El informe identifica las competencias clave necesarias para el éxito de la innovación social, organizadas en competencias transversales (por ejemplo, colaboración, agilidad de aprendizaje y conciencia de sostenibilidad) y competencias especializadas (por ejemplo, liderazgo, operaciones, capacidad digital e innovación). Estas capacidades son cada vez más esenciales para las Instituciones de Educación Superior (IES) que pretenden dotar a sus estudiantes, y a la sociedad en general, de las herramientas necesarias para construir soluciones para un futuro sostenible e integrador. Aunque se basa en pruebas académicas, este informe se centra en conclusiones prácticas, sugerencias curriculares e ideas para el desarrollo de capacidades destinadas a quienes diseñan la educación, la formación y las intervenciones políticas en el campo de la innovación social.

Introducción

En toda Europa y fuera de ella crece la idea de que para resolver los complejos retos de la sociedad actual hace falta algo más que soluciones técnicas. Exige una nueva generación de innovadores capaces e impulsados por valores que puedan liderar el cambio en todos los sectores y disciplinas. Los innovadores sociales, ya sean empresarios, educadores, funcionarios o líderes comunitarios, están a la vanguardia de estos esfuerzos. Pero muchos se encuentran poco preparados, especialmente cuando se trata de navegar por la incertidumbre, gestionar asociaciones y ampliar el impacto. A pesar de la explosión de programas sobre emprendimiento social y sostenibilidad en las últimas décadas, sigue habiendo una falta de claridad sobre qué competencias son realmente necesarias y cómo los proveedores de educación

pueden dotar a las personas de ellas. Este informe responde a esa laguna. En lugar de ofrecer un modelo teórico o un análisis académico, proporciona una visión práctica y accesible de las competencias clave que se perfilan como esenciales para los innovadores sociales. Se basa en numerosas pruebas y en la validación de expertos, pero está pensado para profesionales, educadores y asesores políticos que elaboran planes de estudios, diseñan programas de formación o crean sistemas de apoyo para los agentes del cambio.

Resumen de las competencias necesarias

Muchos aspirantes a agentes del cambio o innovadores sociales se enfrentan a una pronunciada curva de aprendizaje. Ya se trate del lanzamiento de una empresa social, del desarrollo de un nuevo servicio en una organización sin ánimo de lucro o de la puesta a prueba de nuevos enfoques en la administración local, los retos son muy similares: trabajar en todos los sectores, adaptarse a la incertidumbre y encontrar formas sostenibles de generar impacto. Esto significa que los innovadores sociales necesitan una amplia combinación de competencias, no solo en emprendimiento o sostenibilidad, sino también en liderazgo, comunicación, habilidades digitales y pensamiento sistémico. Sin embargo, a menudo se desarrollan de forma desigual, si es que se desarrollan. Algunos programas de formación se centran mucho en los valores o los modelos empresariales, pero descuidan los conocimientos operativos. Otros hacen hincapié en la creatividad y la ideación, pero pasan por alto la colaboración y la creación de ecosistemas. Para ello, resulta útil agrupar las competencias en dos grandes categorías:

- **Competencias transversales:** Se trata de competencias fundamentales que se aplican a la mayoría de las funciones y contextos, como la colaboración, el pensamiento crítico y la alfabetización digital. Constituyen la base de una participación eficaz en cualquier proceso de innovación.
- **Competencias especializadas:** Entre ellas se incluyen competencias más específicas, como dirigir un equipo, diseñar soluciones innovadoras, gestionar operaciones o manejar las finanzas. Aunque no todos los innovadores necesitan todos estos elementos, son cruciales a la hora de ampliar la repercusión o dirigir una iniciativa a lo largo del tiempo.

Y lo que es más importante, estas competencias no son solo técnicas. Muchas tienen que ver con actitudes y mentalidades, como la resiliencia, la curiosidad o la disposición para afrontar la ambigüedad. También son profundamente

interdisciplinarios, atraviesan sectores y exigen que las personas aprendan tanto de la práctica como de la teoría. Al comprender y desarrollar estas competencias de forma más deliberada, las instituciones educativas, los programas de apoyo y los financiadores pueden garantizar que los innovadores sociales no sean solo idealistas, sino que estén preparados y sean capaces de impulsar un cambio significativo y duradero.

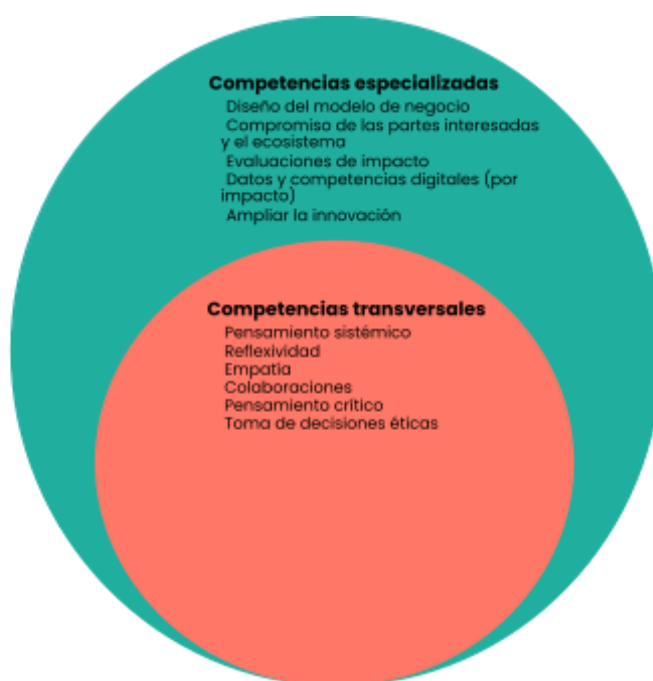


Figura 1. Marco de competencias de dos niveles para la innovación social. Competencias básicas (transversales) y dependientes de la función (especializadas) para desarrollar agentes de cambio impulsados por objetivos.

Marco de competencias de dos niveles

Para diseñar programas eficaces de formación, planes de estudio o desarrollo de capacidades, es útil distinguir entre dos conjuntos esenciales de competencias que o bien son transversales a todas las funciones o bien son más específicas de cada función o de cada situación. Las competencias transversales representan aptitudes fundamentales que necesita cualquier innovador social, independientemente de su función u organización. Son transferibles, ampliamente aplicables y, a menudo, los cimientos de un desarrollo más especializado. Los agrupamos en los siguientes subconjuntos:

- **Colaboración y comunicación**
Trabajar con diversas partes interesadas de distintos sectores y culturas, utilizando tanto la comunicación clara como la escucha activa.
- **Pensamiento crítico y agilidad de aprendizaje**
Reflexionar, analizar y adaptarse, especialmente cuando se navega por entornos complejos o inciertos.
- **Conciencia de sostenibilidad**
Comprender los retos medioambientales y sociales que están en juego, e integrar la reflexión a largo plazo en la acción.
- **Alfabetización digital**
Utilizar con confianza herramientas digitales para operaciones, divulgación e innovación, desde hojas de cálculo hasta redes sociales e IA.
- **Creación de ecosistemas**
Desarrollar redes, alianzas y coaliciones de partes interesadas que sostengan y amplifiquen el impacto.
- **Competencias personales** (autocuidado, ética, autoestima)

Estas habilidades ayudan a los innovadores a mantener los pies en la tierra, estar informados y ser resistentes, independientemente de si están empezando o ampliando un proyecto. El segundo conjunto son las competencias especializadas, que suelen depender del papel, la etapa o el sector específicos en los que opera el innovador. Nadie las necesita todas, pero todos los equipos necesitan la mayoría de ellas. Estas competencias no son solo técnicas, sino que están profundamente vinculadas a la ejecución en el mundo real, a menudo se aprenden con la práctica y se perfeccionan con el tiempo. Estos se agrupan en los siguientes subconjuntos:

- **Liderazgo y gestión de personal**
Inspirar a otros, gestionar equipos y alinear esfuerzos en torno a una misión común.
- **Innovación y diseño**
Convertir ideas en prototipos comprobables y soluciones escalables mediante la creatividad y la experimentación.
- **Capacidades de gestión, operativas y financieras**
Gestión de presupuestos, logística, cumplimiento o ejecución diaria en un entorno con recursos limitados.
- **Pensamiento empresarial**
Detectar oportunidades, crear alianzas y tomar decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre.

Es importante considerar la posibilidad de ofrecer una estructura de aprendizaje modular a la hora de enseñar estas competencias. Podría ayudar a los alumnos a identificar sus principales puntos fuertes y, a continuación, personalizar su trayectoria de desarrollo añadiendo competencias específicas en función de su función o ambición (por ejemplo, fundador, facilitador, responsable político, etc.).

Reflexiones

A **medida que** crece **el interés** por la innovación social, muchas universidades (aplicadas), proveedores de formación, incubadoras y organismos públicos ponen en marcha programas para apoyar a los agentes del cambio. Sin embargo, sin una comprensión clara de las competencias necesarias y de cómo difieren según las funciones, estos programas corren el riesgo de ser fragmentarios, superficiales o desconectados de la práctica. El marco de dos niveles descrito anteriormente ofrece una base práctica para quienes diseñan iniciativas de educación, formación o capacitación. En lugar de reinventar la rueda, ayuda a los agentes a centrarse en los elementos básicos adecuados: competencias transversales como base y competencias especializadas adaptadas a los objetivos de los alumnos.

Para las instituciones de enseñanza superior, esto significa replantearse los planes de estudio para garantizar que los estudiantes no solo reciban formación teórica, sino que también estén dotados de capacidades prácticas, éticas y de adaptación. También significa ir más allá de los modelos estáticos de aula y adoptar enfoques más experienciales e interdisciplinarios, que incluyan proyectos del mundo real, el compromiso con el ecosistema y la práctica reflexiva. Para los viveros de empresas y las organizaciones de apoyo, el marco pone de relieve la importancia de asignar competencias a lo largo del tiempo. El apoyo en las primeras fases puede centrarse en la autoconciencia, el pensamiento sistémico y la narración de historias. En etapas posteriores, el apoyo puede orientarse hacia la estrategia operativa, la formación de equipos o la resistencia financiera. Para los responsables políticos y los financiadores, la implicación es que el desarrollo de capacidades debe ser multidimensional. No basta con financiar proyectos de innovación; las personas que están detrás de ellos necesitan un apoyo constante para aprender, adaptarse y crecer. La inversión en competencias, especialmente en competencias permanentes, digitales y basadas en el ecosistema, puede generar un impacto más duradero en todos los ámbitos. Por último, para los propios innovadores sociales, el marco constituye una herramienta útil para la autoevaluación y la planificación del desarrollo. Comprender qué

competencias son ya sólidas y cuáles deben reforzarse (personalmente o mediante asociaciones) es clave para un crecimiento sostenible.

Sobre la base de las ideas y el marco presentados en este informe, las siguientes recomendaciones pretenden apoyar a quienes desarrollan e imparten programas de educación y apoyo a la innovación social: i) Construir itinerarios de aprendizaje modulares y basados en competencias. Evitar los planes de estudios de talla única. Diseñar programas flexibles y modulares que permitan a los alumnos desarrollar primero competencias transversales y especializarse después en función de su función o de sus objetivos profesionales; ii) Integrar experiencias interdisciplinarias del mundo real, recurriendo a casos reales, laboratorios sociales, aprendizaje en servicio y asociaciones con empresas sociales o agentes públicos. El aprendizaje debe producirse en los mismos entornos desordenados e intersectoriales en los que se desarrolla la innovación social; iii) Utilizar autoevaluaciones de competencias y mapeo de equipos para animar a los alumnos a reflexionar sobre sus puntos fuertes y áreas de desarrollo. Apoyar a los equipos para que identifiquen sus competencias combinadas y detecten las carencias que deben subsanarse mediante formación o contratación; iv) Formar a los formadores, como educadores, mentores y coordinadores de programas que, admitámoslo, a menudo carecen del apoyo necesario para enseñar innovación social de forma eficaz. Invertir en el desarrollo del profesorado, el intercambio entre iguales y las comunidades de práctica.; por último, v) ¡diseñar conjuntamente con las partes interesadas! Las competencias innovadoras y cruciales solo pueden enseñarse si se ofrecen de forma innovadora, lo que requiere mayores niveles de compromiso y capacitación de los alumnos, los empresarios sociales, los financiadores y los agentes comunitarios en el diseño y la revisión de los programas. Esto garantiza la pertinencia, la implicación y la mejora continua.

A medida que el mundo se enfrenta a retos sociales y medioambientales cada vez más complejos, necesitamos algo más que buenas intenciones; necesitamos innovadores bien equipados que puedan convertir la visión en acción. Nuestro marco de dos niveles ayuda a ello, ofreciendo dos mensajes clave: en primer lugar, que las competencias fundacionales (transversales), como la colaboración, la agilidad de aprendizaje y la conciencia de sostenibilidad, son esenciales para todos los implicados en la innovación social. En segundo lugar, que las competencias especializadas, como el liderazgo, la gestión de la innovación y la ejecución operativa, deben cultivarse en función de la función, el contexto y la etapa de desarrollo. De cara al futuro, este marco puede servir como punto de partida para revisar planes de estudios, diseñar programas de formación o estructurar servicios de

tutoría y apoyo. También puede ayudar a los alumnos y a los equipos a evaluar en qué punto se encuentran y qué competencias necesitan adquirir. Con las competencias adecuadas, podemos capacitar a la próxima generación de innovadores sociales para que no se limiten a soñar con un futuro mejor, sino que lo construyan.

2. Rediseñar la educación empresarial para que tenga impacto: Pedagogías para la innovación social

Resumen

Los retos **empresariales actuales** ya no se limitan a maximizar el valor para el accionista, sino que implican sortear riesgos medioambientales, cuestiones de justicia social e incertidumbre sistémica. La próxima generación de líderes empresariales necesitará un conjunto de habilidades muy diferente para prosperar y crear un impacto significativo. A partir de una perspectiva intereuropea, exploramos cómo las escuelas de negocios y los programas de formación podrían replantearse su papel en la sociedad dotando a los estudiantes de las competencias y experiencias de aprendizaje adecuadas para liderar la innovación social. Basándose en un amplio conjunto de entrevistas con educadores, innovadores y agentes del ecosistema de nueve países europeos, identifica temas clave en torno no solo a las competencias básicas necesarias para la innovación social en la empresa, sino también a las pedagogías emergentes que van más allá de las clases magistrales y se centran en el aprendizaje en el mundo real. Dirigida a directores de escuelas de negocios, diseñadores de planes de estudios y equipos de formación de empresas, esta guía ofrece recomendaciones prácticas para adaptar mejor la educación empresarial a las realidades de un mundo cambiante y preparar a futuros líderes que puedan dirigir las empresas como una fuerza del bien.

Introducción

La educación empresarial se encuentra en un punto de inflexión. En todo el mundo, las empresas, los gobiernos y la sociedad civil esperan que la próxima generación de líderes ayude a abordar cuestiones que van mucho más allá de los resultados financieros: la inestabilidad climática, la desigualdad, la cohesión social y la gobernanza ética. Pero aunque las escuelas de negocios han empezado a integrar

temas como la sostenibilidad y la ética, muchos programas siguen sin preparar a los estudiantes para enfrentarse a las complejas realidades de la innovación social. Los planes de estudios básicos suelen centrarse en la planificación, el análisis y la competencia, mientras que lo que realmente necesitan los agentes del cambio es adaptabilidad, colaboración, pensamiento sistémico y un claro sentido del propósito. Al mismo tiempo, muchos profesores e instituciones se enfrentan a limitaciones reales: departamentos aislados, estructuras rígidas o falta de claridad sobre cómo enseñar estas nuevas formas de liderazgo. A pesar de las buenas intenciones, los esfuerzos por integrar la innovación social en la educación empresarial suelen ser fragmentarios, carecer de financiación suficiente o quedar marginados. Este informe responde a estos retos. Se basa en docenas de conversaciones en profundidad con educadores y profesionales de toda Europa para destilar un mensaje claro: si las escuelas de negocios quieren seguir siendo relevantes, deben replantearse qué enseñan, cómo lo enseñan y por qué es importante. Lo que sigue es una guía práctica, diseñada para decanos, directores de programas e innovadores educativos, sobre cómo construir una educación empresarial preparada para el futuro que capacite a los estudiantes para liderar con propósito, impulsar la innovación y construir un mundo mejor.

Pedagogías para la innovación social

Preparar a los estudiantes para la innovación social requiere algo más que añadir algunas asignaturas optativas. Exige un cambio en la forma de enfocar la enseñanza y el aprendizaje. Los métodos tradicionales, conferencias, estudios de casos, asignaturas aisladas, etc., no suelen ser adecuados para ayudar a los alumnos a enfrentarse a la complejidad del mundo real y al cambio sistémico. En toda Europa, los educadores pioneros están pasando de la transferencia de conocimientos al aprendizaje transformacional. Estos nuevos enfoques combinan la teoría con la experiencia vivida, implican a los agentes de la comunidad y dejan espacio para la reflexión personal, la incertidumbre y la experimentación. Las pedagogías más prometedoras comparten tres rasgos fundamentales:

- **Experiencial**
Los estudiantes participan en la resolución de problemas del mundo real con socios de los sectores público, privado o social. Se aprende haciendo, fallando y reflexionando.
- **Interdisciplinar**

Desafíos como la desigualdad o el cambio climático no encajan en un solo ámbito académico. Los programas de éxito rompen las barreras entre facultades y aúnan perspectivas diversas.

- **Reflexivo y basado en valores**

La innovación social no consiste únicamente en resolver problemas, sino también en aclarar objetivos, examinar supuestos y tomar decisiones éticas bajo presión.

Los educadores también afirman que los estudiantes se sienten más comprometidos, motivados y capacitados cuando se utilizan estos enfoques. Pero su integración en los planes de estudios generales sigue siendo un reto, que exige cambios no solo en el estilo de enseñanza, sino también en la cultura organizativa y las estructuras de apoyo. En toda Europa, un número cada vez mayor de escuelas de negocios y centros de innovación están experimentando con nuevos formatos para enseñar la innovación social de forma inmersiva, significativa y sistemáticamente informada. Aunque no existe un modelo único, hay varios enfoques inspiradores.

Por ejemplo, los laboratorios de innovación social son lugares donde los estudiantes trabajan en pequeños equipos para abordar retos sociales del mundo real presentados por municipios, ONG o empresas locales. Estos laboratorios suelen incluir trabajo de campo, creación de prototipos y circuitos de retroalimentación pública. El objetivo no es solo crear soluciones, sino aprender a través de la cocreación y la incertidumbre. Otro ejemplo se conoce con el nombre de «aprendizaje basado en retos». En lugar de comenzar con conferencias, los cursos se organizan en torno a preguntas complejas y abiertas (por ejemplo, «¿Cómo podríamos reducir la exclusión digital en la juventud urbana?»). El conocimiento se construye a medida que los estudiantes investigan, consultan a las partes interesadas y prueban ideas de forma iterativa. Los laboratorios vivos o el aprendizaje basado en la comunidad representan algunos programas que integran a los estudiantes directamente en iniciativas comunitarias en curso o en proyectos de innovación urbana. Estas asociaciones proporcionan a los estudiantes experiencia práctica al tiempo que crean valor real para los grupos desfavorecidos, y profundizan su comprensión del cambio a nivel de sistemas. Otros dos ejemplos son las prácticas de reflexión integradas y los hackathons. El primer tipo de ejemplo representa los programas que incorporan en el plan de estudios la autorreflexión guiada, los diarios, el asesoramiento entre iguales y los debates éticos. Esto refuerza no solo la inteligencia emocional y la orientación al propósito, sino también la capacidad del estudiante para afrontar la ambigüedad y valorar las tensiones. El segundo es aquel en el que

estudiantes de empresariales, diseño, ingeniería y ciencias sociales unen sus fuerzas en formatos de colaboración breves e intensos. De este modo se rompen los compartimentos estancos, se impulsa el pensamiento creativo y se simula el tipo de dinámica de múltiples actores que se da en el trabajo de innovación social en el mundo real.

Estos planteamientos podrían considerarse además desde «más fáciles de aplicar» hasta «más complejos/sistémicos de aplicar». Esto podría ayudar a prever la progresión de la profundidad, las necesidades de recursos y el cambio institucional necesario. Los hackathons son relativamente fáciles de organizar a corto plazo y requieren cambios mínimos en los planes de estudios, al tiempo que fomentan la colaboración interdisciplinar. El aprendizaje basado en retos puede integrarse en los cursos existentes, al tiempo que se fomenta la mentalidad de investigación y resolución de problemas. Esto ya requiere una planificación y una facilitación más moderadas. Un nivel «superior» requeriría prácticas de reflexión integradas, que añaden profundidad a los enfoques de aprendizaje existentes, pero necesitan facilitadores formados y tiempo para la reflexión. Hasta ahora, estos planteamientos siguen siendo relativamente «internos». El siguiente enfoque implica asociaciones con organizaciones (locales) del ecosistema, por lo que requiere más coordinación y adecuación a las necesidades de la comunidad. Un enfoque de Aprendizaje en Servicio de la Comunidad ofrece un impacto en el mundo real y el compromiso de los estudiantes, pero empieza a dar más peso al educador. Por último, los laboratorios vivientes o de innovación social son los que requieren más apoyo institucional, flexibilidad, cambio de cultura, asociaciones a largo plazo y pensamiento sistemático. Pero también podría permitir a los estudiantes integrarse en proyectos urbanos o comunitarios en curso, en los que es muy probable que se desarrolle un impacto social, ya que los estudiantes están inmersos y cocrean soluciones con las partes interesadas. Pero, obviamente, es el más complejo de gestionar. En la figura inferior (figura 2) se muestra un resumen de estos ejemplos.



Figura 2. De enfoques más fáciles de aplicar (nivel básico) a enfoques más complejos de aplicar (nivel superior) de las pedagogías de la innovación social.

Barreras institucionales

Aunque muchos educadores están deseosos de adoptar nuevos enfoques, a menudo se encuentran con resistencias estructurales y culturales. La educación en innovación social desafía el papel tradicional de las escuelas de negocios, y eso puede crear fricciones a múltiples niveles. Dos problemas comunes son, por un lado, la cuestión de las perspectivas o visiones rígidas y, por otro, el funcionamiento ineficaz del profesorado. Nótese estos obstáculos no son insalvables, pero abordarlos requiere liderazgo, alineación y compromiso estratégico desde el más alto nivel en toda la institución.

Perspectivas rígidas

Las estructuras estandarizadas de los cursos, los estrictos resultados del aprendizaje y las rígidas normas de acreditación pueden dejar poco margen para la experimentación, la interdisciplinariedad o el aprendizaje abierto. Además, algunas escuelas siguen considerando la innovación social como algo periférico, un «añadido» al plan de estudios empresarial básico. Puede existir el temor de que centrarse en una educación orientada a fines concretos debilite la credibilidad académica o el atractivo para la industria.

Funcionamiento ineficaz del profesorado

La colaboración entre facultades es difícil cuando los parámetros de rendimiento, los presupuestos y la carga docente permanecen separados. Los instructores interesados en la innovación suelen trabajar de forma aislada. Además, el profesorado puede carecer de apoyo o reconocimiento institucional para invertir en nuevas pedagogías. A menudo se da prioridad a las publicaciones de investigación sobre el impacto de la enseñanza o el compromiso con la comunidad. Por si fuera poco, el desarrollo de asociaciones, la creación de laboratorios sociales o la organización de módulos experienciales exigen un esfuerzo considerable. Sin tiempo dedicado, financiación o apoyo administrativo, incluso los programas bienintencionados se estancan.

Reflexiones

Para integrar de forma significativa la innovación social en la educación empresarial, las escuelas y los directores de programas pueden adoptar varias medidas estratégicas. Las siguientes recomendaciones se basan en prácticas reales observadas en las instituciones europeas:

1. Empezar poco a poco y estratégicamente

Poner a prueba un módulo, estudio o laboratorio de innovación social en un curso existente. No esperar a una reforma completa de los planes de estudios; aprovechar las pequeñas victorias para crear un impulso interno.

2. Incentivar la experimentación pedagógica y docente

Ofrecer becas de enseñanza, tiempo libre o reconocimiento al profesorado que desarrolle nuevos formatos de aprendizaje. Celebrar internamente las historias de éxito para cambiar la cultura. Esto también significa romper los compartimentos estancos formando grupos de trabajo informales o acuerdos de coenseñanza entre departamentos. La innovación social se nutre de la fricción interdisciplinar.

3. Implicar al ecosistema

Implicar a empresarios sociales, ONG, funcionarios públicos y estudiantes en el diseño conjunto de experiencias de aprendizaje. Esto genera credibilidad, relevancia y aceptación a largo plazo. Invitarles a pensar más allá de los exámenes. Utilizar diarios de reflexión, revisiones por pares, comentarios sobre el ecosistema o presentaciones de prototipos para evaluar tanto la mentalidad como la aplicación práctica.

Las escuelas de negocios tienen la oportunidad y la responsabilidad urgentes de evolucionar. En un mundo que se enfrenta a crisis superpuestas, los futuros líderes deben ser capaces de sortear la complejidad, actuar con ética, colaborar más allá de las fronteras y liderar la innovación con determinación. Este informe ha esbozado cómo la educación empresarial puede estar a la altura de ese reto. No a través de complementos teóricos o cursos optativos, sino replanteando la propia forma de enseñar: haciendo hincapié en pedagogías experienciales, interdisciplinares y reflexivas que reflejen las condiciones reales de la innovación social. Aunque la inercia institucional es real, el cambio es posible y ya se está produciendo en programas pioneros en toda Europa. Empezando a pequeña escala, alineando los incentivos y creando comunidades de apoyo, las escuelas de negocios pueden liberar la creatividad y el liderazgo tanto de los educadores como de los estudiantes.