

Innovación social aplicada

Miquel de Paladella
mdepaladella@upsocial.org



OXFAM Intermón

¿Que país tiene la mortalidad infantil más alta?

- ☐ Sri Lanka o **Turquía** (7 a 11: +57%)
- ☐ **Eslovaquia** o Corea del Sur (6 a 3: +100%)
- ☐ Albania o **Colombia** (9 a 14: +55%)
- ☐ **Kenia** o Bangladesh (41 a 30: +37%)
- ☐ Ruanda o **Papúa N.G.** (35 a 48: +37%)

Estudiantes MBA:
1,8 respuestas correctas



2,5 respuestas correctas
(media estadística)

El problema no acostumbra a ser la **ignorancia**,
sino las **ideas preconcebidas**.

¿Por qué esta perspectiva sistémica?

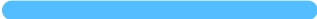
UP7SOCIAL

“We are hitting the target but missing the point.”

Charles Leadbeater

“Conseguimos resolver problemas, pero los problemas que resolvemos son poco relevantes.”





¿Por qué?

UP7SOCIAL

Educación

Desigualdades

Empleo

Vivienda

Protección social

Inclusión social

Salud

Alimentación saludable y sostenible

Mitigar el impacto de las disrupciones climáticas ...

¿Por qué?

El sistema de “_____” no ha sido diseñado para resolver los desafíos a los que se enfrenta hoy.

¿Por qué?

UP7SOCIAL



agenda

1

La innovación
social

2

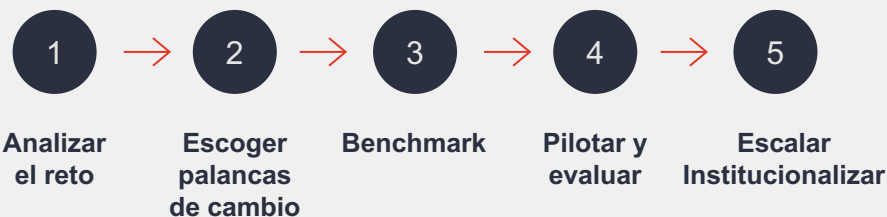
Innovación y
análisis sistémico

3

Diseño de respuestas
innovadoras para el
cambio sistémico

4

Práctica



La innovación social



Definición

"Una solución nueva a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes, y que el valor generado revierta principalmente en la sociedad."

Tipos: por tipo de cambio generado

	Descripción	Ejemplo
Incremental	Mejora soluciones existentes sin cambiar la lógica del sistema	Mejora del monitoreo de vulneraciones de derechos de personas migradas en fronteras españolas
Disruptiva	Cambio quien tiene acceso o como funciona un servicio; altera relaciones de poder.	Red de entidades que sustituye los mecanismos institucionales de denuncia por plataformas de documentación ciudadana directa.
Sistémica	Rediseña reglas, roles y relaciones a escala de sistema.	Indicadores de justicia climática y género en los presupuestos municipales como criterio vinculante

Tipos: por madurez y riesgo

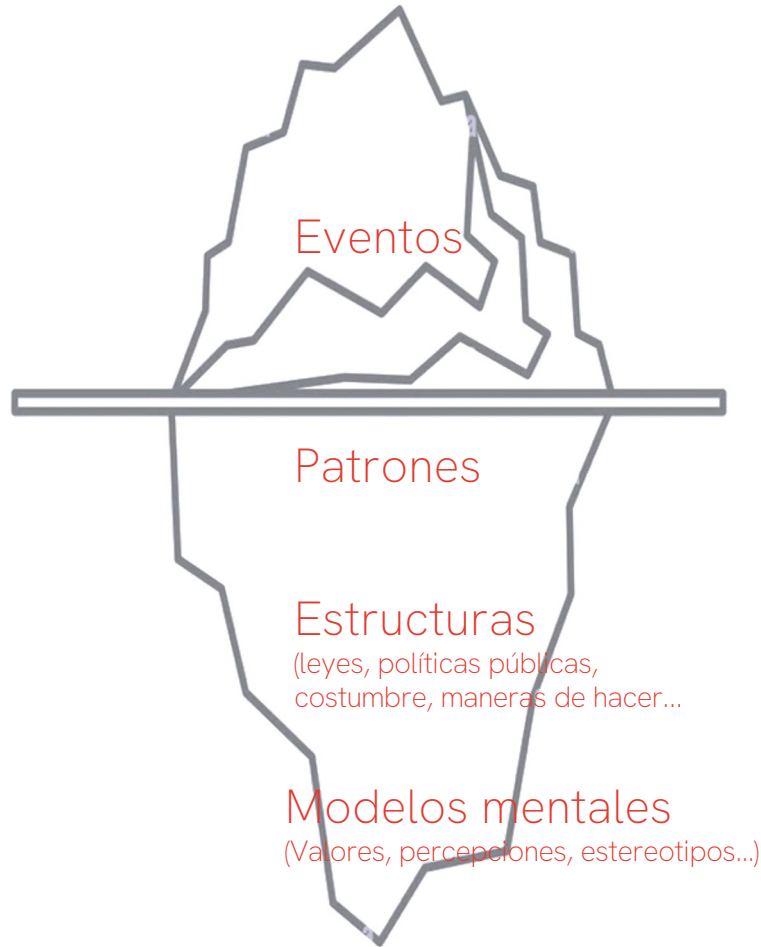
	Descripción	Papel
Exploratoria	Idea con base conceptual, sin evidencia empírica.	Incubar.
Piloto	Implementada en contexto real, con evidencia inicial de impacto.	Experimentar.
Escalable	Modelo probado y replicable, con evidencia robusta y condiciones para crecer.	Hacer escalable.
Escalada y adaptada	Modelo implantado a escala, con evidencia robusta en múltiples contextos. Institucionalizado en casos.	Crear estándar internacional.

Tipos: por mecanismo de cambio

	Descripción	Ejemplo
Parámetros	Cambiar cantidad de recursos en un sistema sin cambiar las reglas.	Aumentar presupuesto de una partida.
Flujos y estructuras	Cambiar cómo se distribuyen recursos y servicios.	Cambiar criterio de acceso a servicios sanitarios.
Reglas e incentivos	Cambiar las reglas que gobiernan el sistema.	Modificar ley de extranjería.
Propósito	Cambiar lo que el sistema intenta conseguir.	Redefinir el sistema de curas como infraestructura pública esencial.
Paradigmas	Cambiar las creencias que sostienen el sistema.	La movilidad humana social y políticamente reconocida como derecho.

Innovación y análisis sistémico - 2

Modelo iceberg



Ejemplo: Desde hace 20 años, el 25% de los alumnos de no llegan a nivel mínimo de mates en España (OCDE-PISA).

Reaccionar

Tengo 5 alumnos desconectados en clase.

Anticipar

Cada año, tengo entre 4 y 7 alumnos desconectados.

Rediseñar

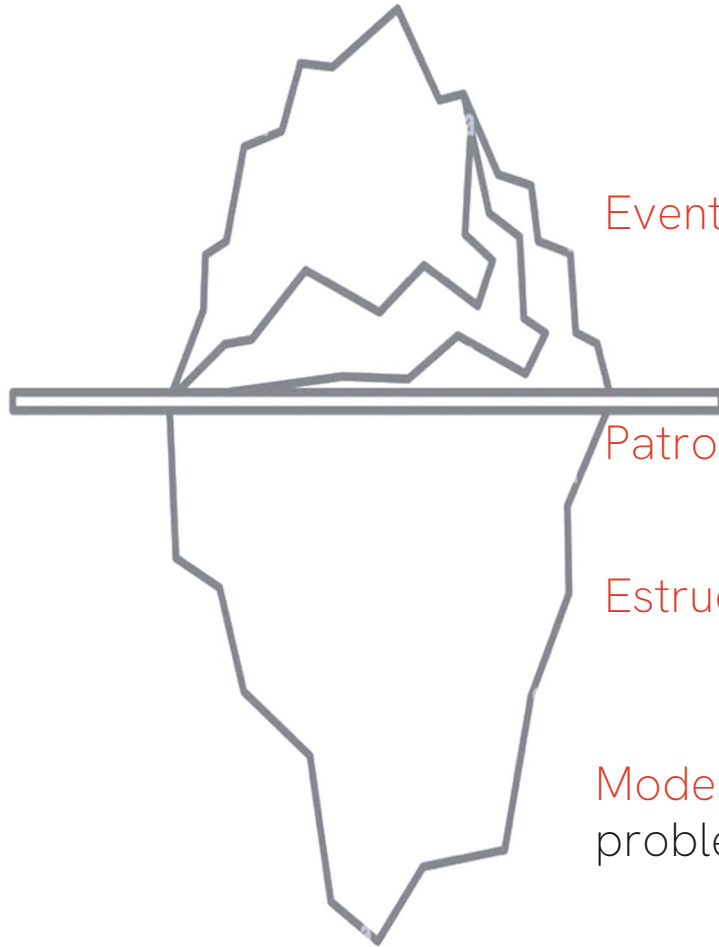
La manera de enseñar no conecta con muchos alumnos. Los recursos que tenemos no funcionan bien.

Transformar

Profe/padres/alumnos: "Es normal. Hay alumnos que son de letras".

UP7SOCIAL

Modelo iceberg



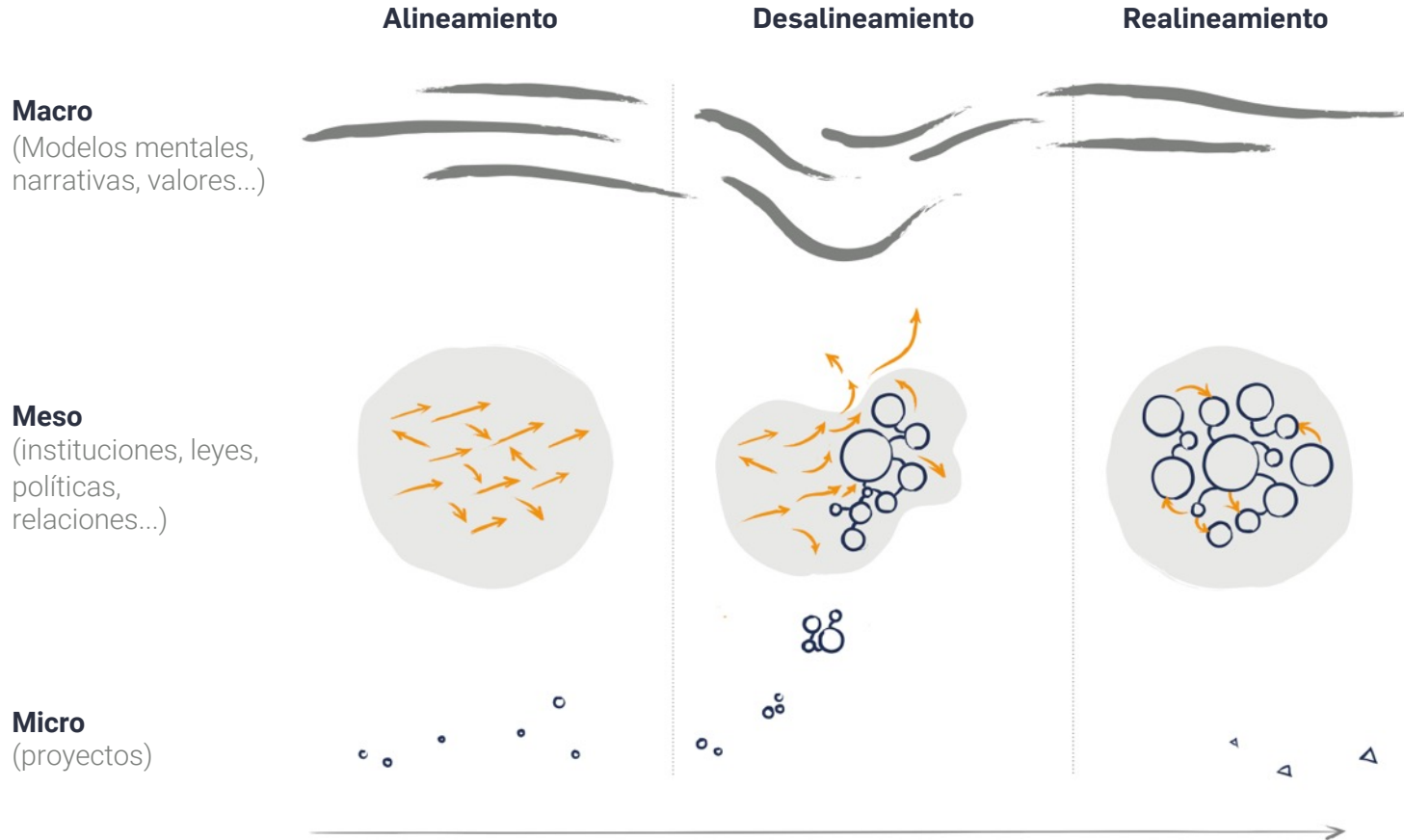
Eventos: ¿Qué vemos?

Patrones: ¿Qué viene ocurriendo?

Estructuras: ¿Cuáles son las reglas del juego?

Modelos mentales: ¿Qué creencias determinan el problema?

Modelo "Evolución multinivel"*



Ejemplo: Pallapupas



Eventos

- Pacientes en hospital gestionan mal sus emociones.
- Se retrasan tratamientos; el estrés y la ansiedad se interponen.

Patrones

- Se ignora la gestión emocional en los hospitales.
- Hay menos adhesión al tratamiento. Genera mal rollo y bajas laborales, mayores costes.

Estructuras

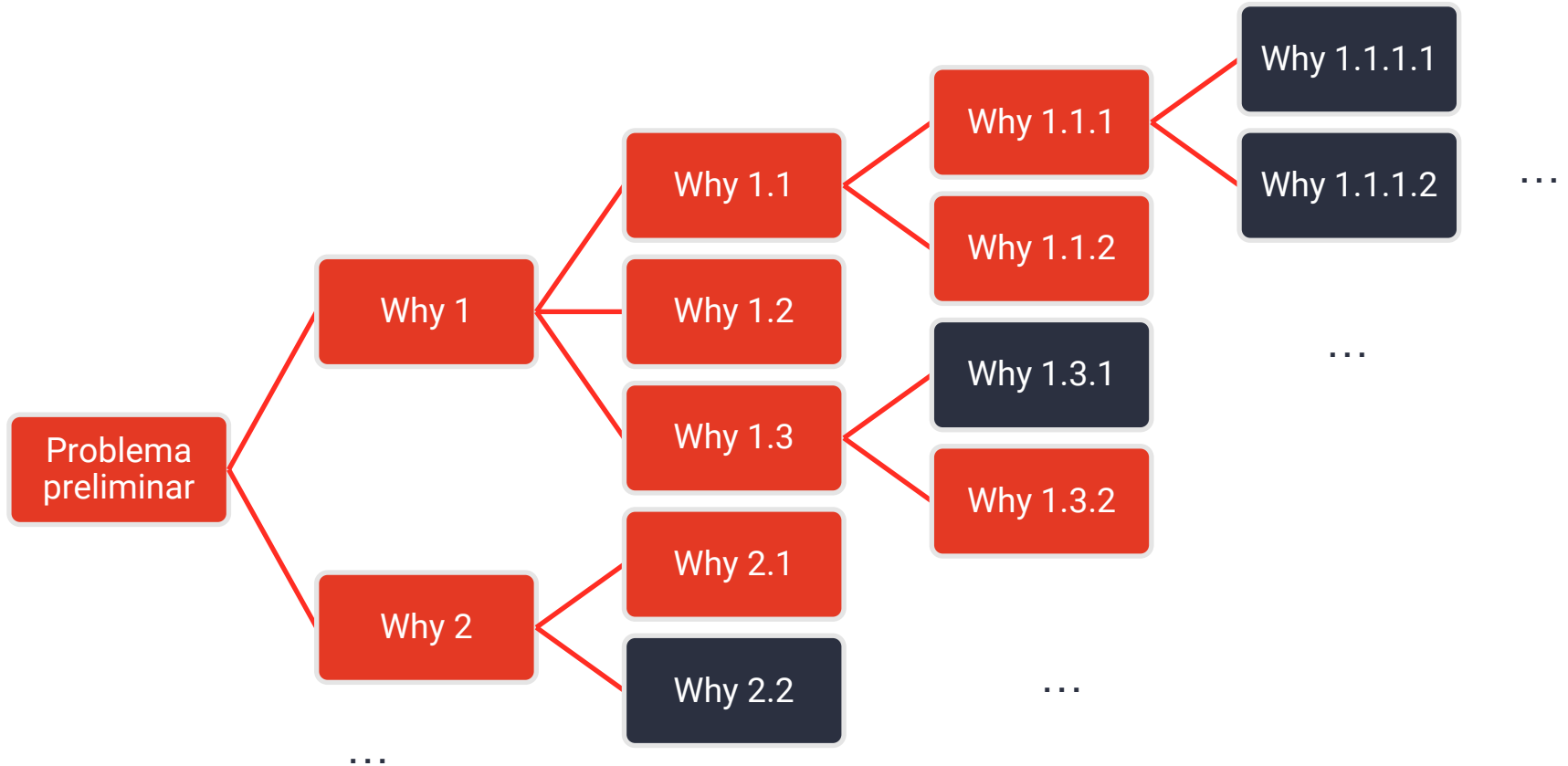
- El personal sanitario no está formado para lidiar con las emociones de los pacientes.
- La mejora asistencial pasa por el desarrollo tecnológico.

Modelos mentales

- El cuidado emocional es una responsabilidad del centro hospitalario ni del sistema de salud.
- Los payasos, perros o música en los hospitales son entretenimientos.

Dos herramientas para analizar problemas sociales y sistemas

a) Los 5 porqués



Dos herramientas para analizar problemas sociales y sistemas

b) Explorar diferentes marcos al problema







UP7SOCIAL

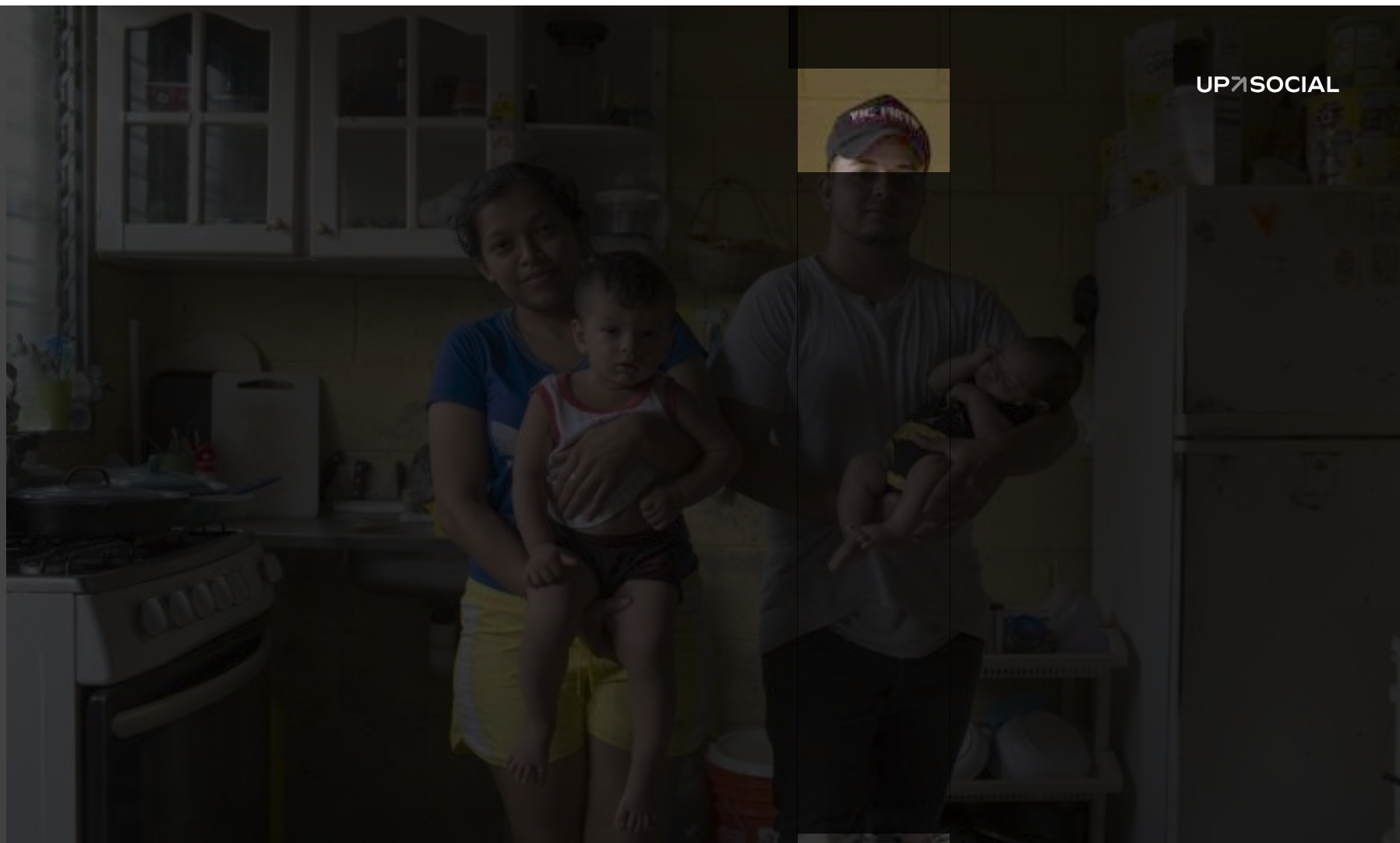


UP7SOCIAL

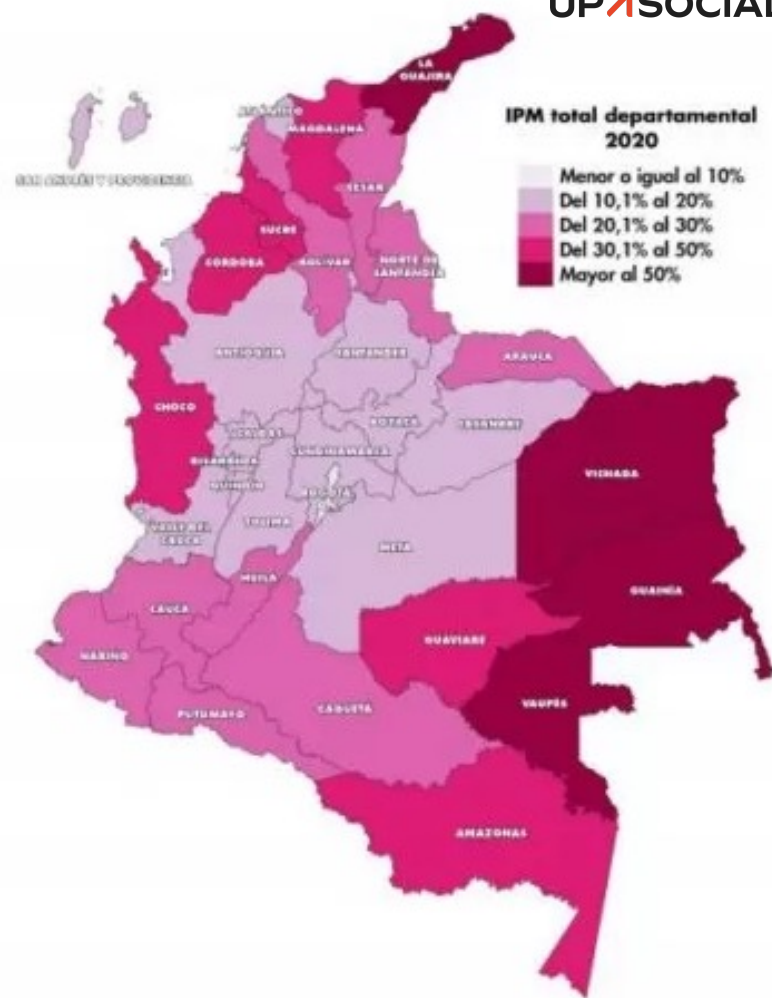




UP7SOCIAL







¿Por qué esta obsesión por analizar el problema?

1. Conseguimos resolver problemas, pero los problemas que resolvemos son poco relevantes.

2. En la comprensión de las causas profundas del problema encontraremos a menudo los elementos de las soluciones innovadoras.

Práctica colectiva: Análisis de un problema

Precariedad y temporalidad extrema en el sector agrario

Eventos

- Temporeros sin vivienda (mano de obra migrante).
- Sin acceso a derechos básicos, sin acceso a servicios básicos
- Trabajo mal pagado, irregular a menudo.
- Sobre todo afecta a mujeres

Patrones

- Ciclo que se repite con cada estación.
- A la primera oportunidad, huye de este "empleo".
- Se repite en otros territorios.
- Permanecen años en situación irregular.
- No acudir al mercado laboral formal para encontrar trabajadores.

Estructuras

- Falta red de apoyo de temporeros.
- Ausencia de inspecciones laborales.
- "Falta de recursos"
- Gestión de política migratoria utilitarista.
- Existe un ejército de reemplazo siempre disponible.
- Convenios del campo desincentiva el trabajo entre nacionales (no cobrar cuando llueve). Todo el riesgo recae en el temporero.
- Poco poder por parte de los trabajadores, poder concentrado en empresario. Sin accountability

Modelos mentales

- "Necesitamos mano de obra barata irregular para poder subsistir". "Solo puede funcionar así"
- "Este trabajo lo puede hacer cualquiera" "mercado de bajo valor añadido"
- "Siempre encontraremos alguien que acepte este trabajo en estas condiciones"
- "Migrantes no tienen mismos derechos. Da las gracias por ya estar aquí"
- Los migrantes son "los otros", no nosotros.
- Estereotipos de género.

Práctica colectiva: Análisis de un problema

Precariedad y temporalidad extrema en el sector agrario

Eventos

- Personas temporeras viviendo en asentamientos chabolistas, trabajadores migrantes en situación de exclusión social.

Patrones

- Ciclos de temporalidad extrema que impiden la estabilidad vital de los trabajadores.
- Dificultad recurrente para acceder a terrenos y financiación pública para alojamientos dignos.

Estructuras

- Un modelo de mercado laboral basado en la exclusión social y la rotación constante en lugar de la profesionalización.
- Barreras administrativas y legislativas que dificultan la regularización y el acceso a derechos de migrantes.
- Falta de infraestructuras sociales y servicios básicos en las comarcas rurales más dependientes del sector agrario.

Modelos mentales

- Trabajo agrario como una labor de "bajo valor" que no requiere estabilidad ni profesionalización.
- Rentabilidad depende de mantener costes laborales mínimos (normalización de la precariedad de la población migrante).

1. El **análisis sistémico del problema** como base sólida del proceso de innovación.
2. ¿Cómo cambiar un **sistema**?

**Diseño de respuestas
innovadoras para el
cambio sistémico**

3

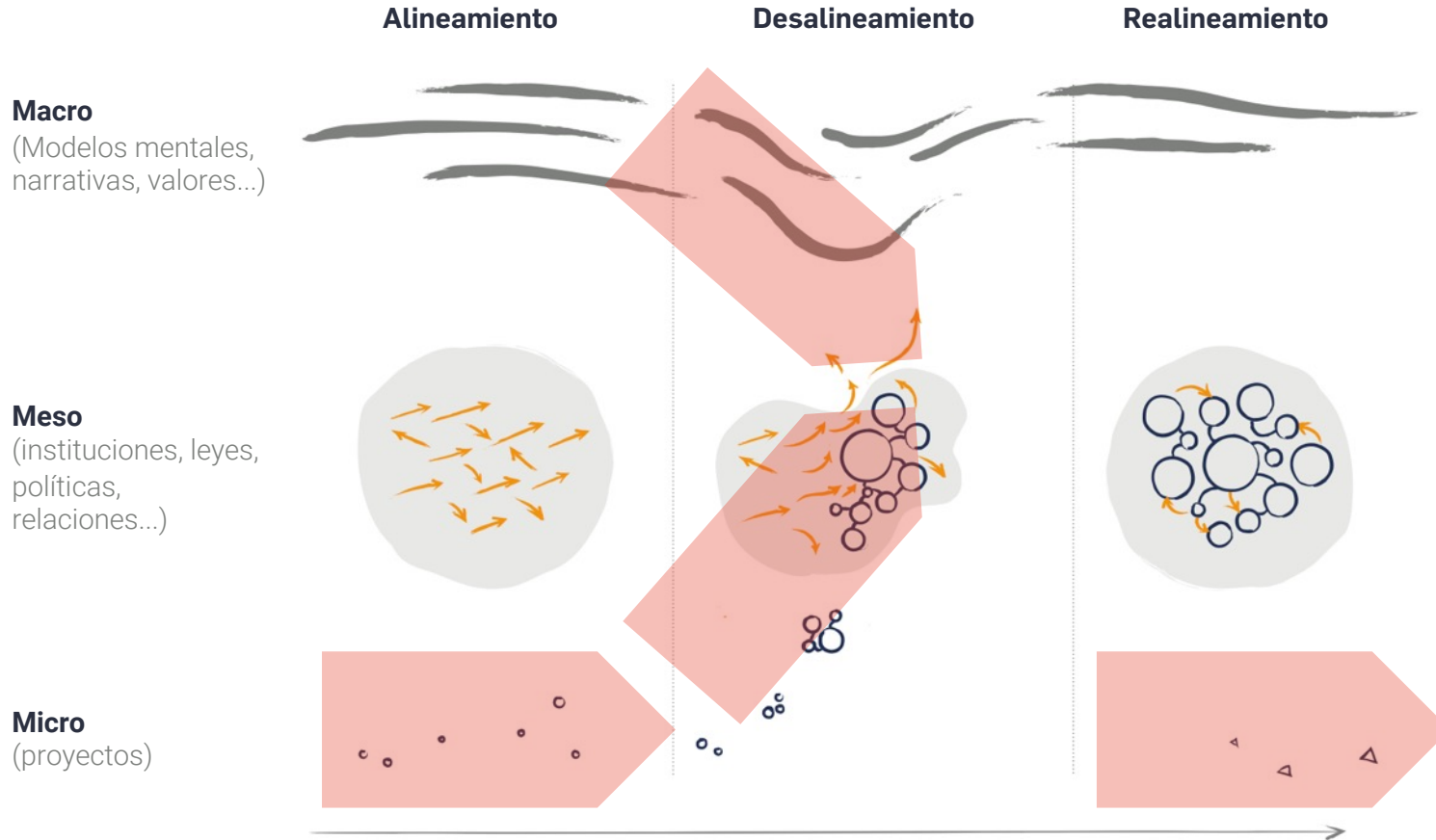
EL CASO DE GLASGOW



Debate

¿Cuáles son los "propósitos sagrados" de sistemas actuales que podrían ser cuestionados y que podrían dar lugar a cambios sistémicos?

Modelo "Evolución multinivel"*



Estrategias sistémicas para escalar el impacto

UP7SOCIAL



Scaling deep

Cambiar reglas culturales, modelos mentales, valores...



Scaling up

Cambiar instituciones, leyes, política pública...



Scaling out

Aumentar números de hospitales y pacientes tratados, replicar y diseminar el modelo.

Estrategias sistémicas para escalar el impacto



El cuidado emocional como factor clave en los servicios sanitarios.

- Payasos de hospital
- Perros de hospital
- Música en Vena
- ...



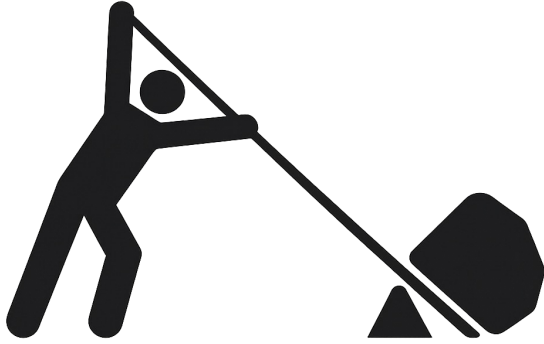
Servicios de cuidado emocional en la cartera de servicios del Dep. de Salud.

- Parlamento
- Dep. de Salud
- Payasos de hospital
- EFHCO
- AQUAS (Agencia de Calidad y Evaluación Sanitaria)



Desarrollar propuesta de valor para integrar servicio en la gestión del hospital.

- Pallapupas
- Hospital St. Pau
- AQUAS
- Dep. de Salud



Palancas de cambio

- Poder



- Recursos



- Relaciones



- Propósito



¿Cómo cambian los sistemas?



- La explicación por defecto de por qué no funcionan las cosas.
- Los recursos es una manera de cambiar un sistema es efectivamente poderosa, pero a menudo no es la más efectiva, eficaz o duradera. Abonar el terreno puede ser más transformador.
- Cambios radicales ocurren con escasez repentina.

¿Cómo cambian los sistemas?



- La segunda explicación por defecto.
- Quien realmente domina el escenario, quien determina cómo fluyen los recursos, qué tiene prioridad, quién importa o qué se considera un buen resultado.
- “Duro” y “suave”: observable en instrucciones explícitas; e integrado en la cultura.
- Sistemas han creado estructuras de poder para protegerse.

¿Cómo cambian los sistemas?



- Un sistema es una colección de partes que se unen repetidamente para lograr un resultado. Cada parte por sí sola tiene un significado limitado; es cuando se juntan que forman un sistema.
- Ejemplos: propietario e inquilino, médico y paciente, asistente social y beneficiario, docente y estudiante, empleado y empleador.
- Nuevos sistemas emergen cuando los actores se unen en nuevos patrones de relaciones:
 - lo centralizado se descentraliza;
 - lo indirecto se convierte en directo;
 - los consumidores se convierten en participantes y productores;
 - las jerarquías rígidas se vuelven más fluidas o planas...

¿Cómo cambian los sistemas?



- La forma más poderosa de cambiar un sistema es cambiar para qué sirve, la filosofía que lo sustenta: su propósito.
- No sólo se trata de cambiar la meta, sino una nueva perspectiva y una nueva filosofía que implica nuevas relaciones, flujos de recursos y distribución de poder.
- El propósito debe proporcionar el punto alrededor del cual se organizan las personas, las actividades y los recursos.



Palancas de cambio

UP7SOCIAL

Podemos intentar innovar en cómo actuar sobre cada uno de estos ámbitos y escoger después cuáles pueden ser más potentes e irreversibles

Poder 

Recursos 

Relaciones 

Propósito 

¿Cómo cambian los sistemas?



Predistribuir equidad

Diseñar la equidad desde el principio para evitar desigualdades. No las corrige, las evita por diseño. Es el cambio más estructural y menos explorado.

Liberar recursos

Los Contratos por Impacto Social preventivos es un mecanismo que genera recursos públicos futuros, sin tener que liberarlos en el presente.

Enmarcar diferente

Replantear los problemas para descubrir recursos infrautilizados.

Invertir en el ecosistema

Pasar de apoyar proyectos individuales a construir condiciones sistémicas para la innovación tiene un efecto multiplicador.

¿Cómo cambian los sistemas?



Redirigir a los poderosos y a los insiders

Trabajar con las élites y los que están dentro del sistema para que vean que les interesa cambiar.

Movilizar a poderes alejados

Accionistas, inversores, altos cargos, políticos, que influyen para huir de inversiones "apestadas".

Activar insiders-outsiders

Utilizan su credibilidad interna para validar a ideas/actores que el sistema ignoraría, convirtiendo en ideas aceptables.

¿Cómo cambian los sistemas?



Redibujar límites

Ampliar la inclusión de nuevos actores en el sistema. Cambiar quien está dentro y fuera.

Convertir tensión en colaboración

Transformar conflictos y puntos de estrés común en oportunidades de crecimiento.

Cambiar arquitectura relacional

Transicionar de estructuras verticales y transaccionales a patrones más colaborativos y recíprocos.

Aprovechar momentos de flujo

Utilizar crisis para facilitar el cambio relacional.

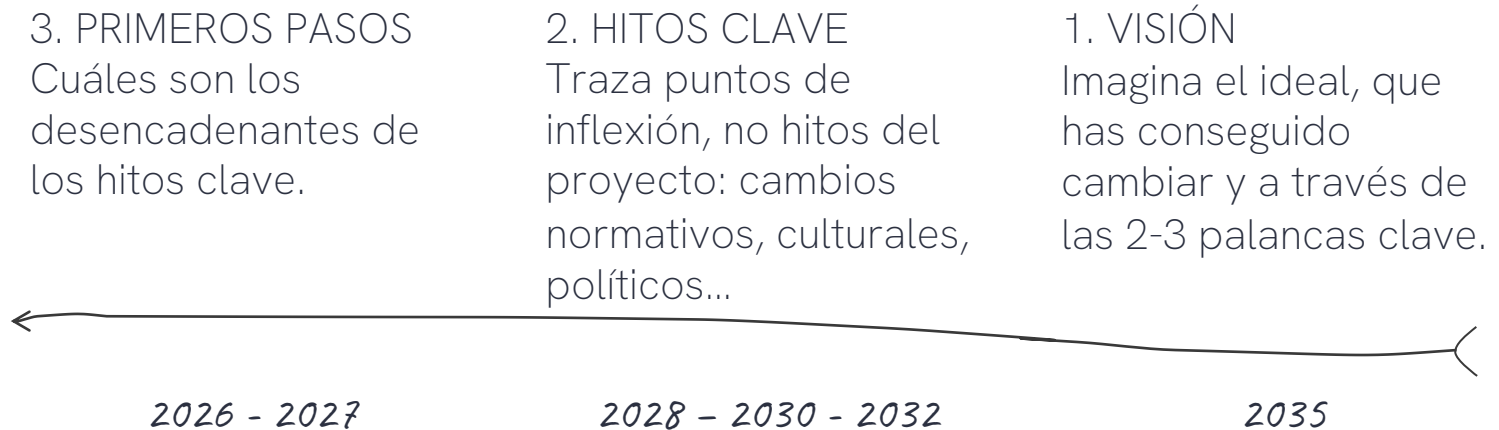
¿Cómo ecoger las palancas de cambio?

Criterio	Pregunta
Profundidad sistémica	¿Actúa sobre síntomas o sobre causas raíz?
Viabilidad	¿Hay actores con poder suficiente para moverla?
Reversibilidad del riesgo	Si falla, ¿se puede corregir o el daño es irreversible?
Efecto multiplicador	¿Mover esta palanca desencadena cambios en otras?
Ventana de oportunidad	¿Existe un momento político/social favorable ahora?

¿Cómo escoger las palancas de cambio?

Criterio	Pregunta
Profundidad sistémica	¿Actúa sobre síntomas o sobre causas raíz?
Viabilidad	¿Hay actores con poder suficiente para moverla?
Reversibilidad del riesgo	Si falla, ¿se puede corregir o el daño es irreversible?
Efecto multiplicador	¿Mover esta palanca desencadena cambios en otras?
Ventana de oportunidad	¿Existe un momento político/social favorable ahora?
Agencia propia	¿Tenemos o podemos la capacidad para usarla con éxito?

¿Cómo escoger las palancas de cambio?



¿Cómo escoger las palancas de cambio?

Proteger la infancia en el contexto digital (Exea Impact)



TABACO (1964 – 1998)

Una industria multimillonaria lucha contra el interés público.



Opioides (1996 – 2022)

Más de 500.000 muertes antes de que el sistema reaccionara.

Otros: Amianto,
cambio climático...

¿De qué podemos aprender?

Financian "ciencia alternativa" y think tanks para cuestionar causalidad, mientras internamente admiten riesgos y adicción.

INDUSTRIA
TABACO

Negación y siembra de dudas

1950-1980

1980-1998

1998-2006

2006+

MOVIMIENTO
ANTITABACO

Construcción de evidencia

Filtraciones y coaliciones legales

Master Settlement Agreement (MSA)

Escalada y vigilancia sostenida

Acumulan evidencia epidemiológica y clínica, construyen consenso científico y posicionan el tabaquismo como un problema de salud pública.

Rompen la asimetría de información con documentos internos y testimonios, y articulan coaliciones (ONGs, víctimas, fiscales) para convertir el daño en responsabilidad legal.

Usan litigio estratégico para forzar un acuerdo estructural: pagos masivos, límites al marketing y apertura de archivos que sostienen nuevas regulaciones y casos.

Consolidan la victoria escalando regulación y normas globales, financian prevención/cesación con recursos del acuerdo y mantienen vigilancia para responder a la reinversión de la industria.

Aprendizaje: **Las plataformas digitales repiten el playbook del tabaco: saben que sus algoritmos adictivos dañan la infancia, los diseñan deliberadamente así, pero venden 'responsabilidad parental'.**

La clave es demostrar que el diseño adictivo es consciente de su nocividad.

Aprendizaje:

Cuando el modelo de negocio de toda una industria depende de externalizar costes sociales masivos, no hay autorregulación posible. El cambio siempre surge de la presión externa:

Litigio + movilización social + evidencia científica irrefutable.

¿Cómo escoger las palancas de cambio?

Proteger la infancia en el contexto digital (Exea Impact)

- Sentencias pioneras suponen las primeras grietas legales.
- Las asociaciones médicas mundiales publican el "Consenso de Daño Digital", estableciendo por primera vez causalidad directa entre ciertos diseños y patologías.
- Se deja de percibir la vigilancia como un precio justo por el acceso.
- Se deja de culpar a las familias y se señala el diseño.
- Crece la ansiedad de los inversores ESG.
- La crisis de salud mental adolescente es declarada Emergencia Sanitaria.
- Nacen herramientas de auditoria ciudadana.
- Ev: Desplome bursátil de plataformas que no verifican seguridad.
- Pa: Fuga de inversores institucionales de empresas "tóxicas" por riesgo financiero y reputacional.
- Es: Principio de Responsabilidad Fiduciaria: obligación legal y fiscal de priorizar la salud de los menores.
- Es: Auditorías algorítmicas vinculadas a la valoración en bolsa.
- MM: Ser accionista de una plataforma tóxica es un estigma.
- MM: La rentabilidad sostenible es imposible sin bienestar infantil.



2026 - 2027

2028 - 2030 - 2032

2035

La OMS declara el 'Disseño adictivo' una amenaza a la salud pública.

La primera gran quiebra de una plataforma.

Protocol Health First institucionalizado

Práctica

4

Objetivo: Rediseñar un reto de Social Power para pasar de soluciones incrementales a cambios sistémicos.

Paso 1. Escoger un reto con el grupo.

Paso 2. Diagnóstico profundo: Iceberg + 5 porqués.

Paso 3. Salta al futuro: Backcasting. Visión 2035, puntos de inflexión, cómo se desencadenan.

Paso 4. Definir palancas de cambio con las que empezar, y categorizarlas (scaling out, up, deep)

Paso 5. Preparar un pitch para un filántropo. 5'

Innovación social aplicada > próxima sesión:

Miquel de Paladella
mdepaladella@upsocial.org



OXFAM Intermón