

# Hacia un modelo de innovación de Gestión PUCP<sup>1</sup>

Towards an innovation model of Management PUCP

---



**Martín Beaumont**

mbeaumont@pucp.pe

Decano y docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Magister en Políticas Alternativas de Desarrollo por el Instituto de Estudios Sociales (ISS) de La Haya y Bachiller en Sociología por la PUCP. Ha sido Director Programático de la Fundación Avina y Director Nacional de Oxfam GB en el Perú.



**Arturo Llaxacondor**

arturo.llaxacondor@pucp.pe

Licenciado en Gestión Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú y predocente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la misma casa de estudios. Se ha desempeñado como asistente y practicante en el Dpto. Académico de Ciencias de la Gestión, en el Consulado Británico en Múnich, Alemania y en la Embajada Británica en Lima. Ha seguido estudios en la Ludwig Maximilians Universität (LMU) de Alemania y en la London School of Economics and Political Sciences (LSE) de Reino Unido

---

## Resumen

Un creciente número de organizaciones y prácticas organizacionales alrededor del mundo vienen incorporando criterios de justicia y sostenibilidad en su propuesta de valor. Con ellos, surgen nuevos significados en los marcos conceptuales y analíticos para los estudios organizacionales. Así, por ejemplo, la innovación y el enfoque sistémico pueden repensarse en el contexto de creación de valor para la sociedad. El presente artículo propone una reflexión sobre cómo puede entenderse la innovación en una facultad y departamento académico de gestión (específicamente en la Unidad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú) y en cómo este entendimiento afecta el propósito de la escuela misma, su modelo académico y la relación con su entorno.

**Palabras Clave:** innovación, gestión, modelos formativos, enfoque sistémico.

---

## Abstract

A growing number of organizations and organizational practices around the world are incorporating criteria of justice and sustainability in their value proposition. With them, new meanings arise in the conceptual and analytic frameworks used in organizational studies. For example, Innovation and the systemic approach can be reconsidered in

the context of value creation for society. This article reflects on how innovation can be understood by an undergraduate management school and its academic department (specifically at the Unidad de Gestión of the Pontifical Catholic University of Peru), and on how this understanding affects the purpose of the school itself, its academic model, and the relation with its environment.

**Keywords:** innovation, management, educational models, systemic approach.

## Introducción

La innovación abordada desde la perspectiva de una unidad universitaria que tiene el triple propósito de formar, investigar e intervenir en la sociedad tiene la particularidad, por un lado, de invitar a pensar críticamente en lo que se ha hecho y hace dentro y fuera de la universidad en términos de innovación y, por otro, de imaginar creativamente lo que se debería hacer para construir el futuro que deseamos. En este sentido, el presente artículo propone una reflexión inicial sobre el concepto de innovación en relación con los fines que ésta debería perseguir: la mejora de la calidad de vida de las personas y la sociedad. Seguidamente, bajo una perspectiva sistémica, se analiza el potencial de Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú como un espacio de mutuo aprovechamiento tanto para la comunidad de profesores y alumnos de Gestión como para las organizaciones del ámbito empresarial, público y social. Finalmente, se mencionan algunas estrategias que la Unidad puede seguir para facilitar su propio desarrollo y el del ecosistema de la innovación en el Perú.

## Hacia una ampliación del concepto de innovación

En 1992, ante la necesidad de contar con una guía que permita homogenizar y sistematizar conceptos y marcos analíticos para el estudio y evolución de la innovación a nivel global, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE) en trabajo conjunto con la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) desarrolló y publicó lo que se conoce como el “Manual de Oslo” (OCDE, 2005). Desde su primera versión, este manual se ha apoyado en encuestas que son realizadas a organizaciones que operan tanto en países miembros como no miembros de la OCDE. En cada versión, además, se ha incorporado a más países en el estudio y se han hecho mejoras metodológicas con el afán de captar la complejidad que la innovación supone. Como era de esperarse, los resultados muestran que, en los años transcurridos y en un contexto altamente dinámico, la naturaleza de las innovaciones y los contextos en que estas surgen han cambiado, lo que ha producido cambios también en la conceptualización y herramientas que el Manual recoge. Así, desde la primera edición de 1992 hasta la más reciente tercera edición publicada en el 2005, atendemos a un proceso de ampliación conceptual respecto a la innovación y sus dinámicas.

Por ejemplo, a las formas de innovación tecnológica en productos y procesos (TPP por sus siglas en inglés), se han agregado

<sup>1</sup> En este artículo “Gestión” con mayúsculas se refiere al conjunto de dos unidades administrativas dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP): la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG). La referencia a la gestión como ciencia o práctica profesional se hace en minúscula.

## Hacia un modelo de innovación de Gestión PUCP

las innovaciones no tecnológicas en métodos de comercialización y en métodos organizacionales. Asimismo, se ha ganado conciencia de la importancia que la innovación juega no solo en el sector manufacturero, sino también en el sector de servicios y en otros con menor desarrollo de I+D. Por último, el foco se ha movido de una examinación predominantemente interna de la empresa a una mayor atención a los vínculos, interacción y flujos de información entre empresas y otras organizaciones públicas y privadas que desarrollan y difunden las innovaciones. En este contexto que, como hemos visto, cambia conforme las organizaciones cambian y avanzan en sus procesos de innovación, el Manual de Oslo define actualmente la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p. 56). Precisa además el Manual que para que se considere una innovación, la introducción del producto, proceso, forma de comercialización o forma organizativa debe ser nuevo para la organización. Es decir, no necesariamente debe ser nuevo para el sector, industria o lugar en que opera (OCDE, 2005).

Sin embargo, en la literatura sobre innovación se encuentran posturas que matizan esta definición. Richard Daft (2010), por ejemplo, sí hace una distinción entre el cambio organizacional, que es el adoptar estas prácticas nuevas en la organización y la innovación organizacional que supone necesariamente ser el primero en el sector, mercado o en el ambiente en general en el que la organización opera. Por su parte, Robert Grant (2010) hace otra aclaración. Aunque se centra en la innovación tecnológica (innovación

en productos y procesos), para el autor la sola novedad no constituye una innovación, sino una invención. Lo que la convierte en innovación es su capacidad de generar valor a través de su comercialización en el mercado (Daft, 2010). Continuando con este mismo razonamiento, podemos ser un poco más ambiciosos y considerar que una innovación es tal en tanto adopta la forma de un nuevo producto o proceso que crea valor para la sociedad.

**“Una innovación es tal en tanto adopta la forma de un nuevo producto o proceso que crea valor para la sociedad”.**

Más recientemente, la OCDE reconoce el potencial que tiene la innovación para ser “un medio para resolver problemas mundiales y sociales” (OCDE, 2010, p. 6). Esta afirmación se hace, por un lado, en un contexto global de menor crecimiento económico, pero también en un contexto en el que hay demandas políticas y sociales por afrontar el cambio climático, contar con sistemas de salud efectivos, garantizar la seguridad alimentaria y el acceso al agua potable, entre otras. Vemos, pues, que existe una necesidad de articular aquello que se entiende por innovación con las demandas de sostenibilidad ambientales, sociales y económicas. Por eso, proponemos una definición de innovación como el proceso de introducción de cambios en las organizaciones y, de este modo, en la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas. Siendo este segundo componente de la definición, “la calidad de vida” una aproximación más amplia a la creación de valor que la definición restringida a generar valor económico. Se trata, entonces, de entender la innovación no solo en términos de nuevos productos,

procesos, formas de mercadeo o modelos organizacionales sino, sobre todo, en base a la finalidad que la innovación persigue, como un proceso que trasciende el ámbito organizacional para centrarse en los beneficios (o valor) creados para la sociedad.

**“¿Cuál es el rol de las organizaciones a la luz de las demandas de sostenibilidad y justicia para con los ciudadanos? No es casual la expansión de las empresas con propósito”.**

Mucha de esta experiencia viene del campo social y político, en el que antes que un nuevo producto o proceso nacen visiones radicalmente distintas sobre el propósito o misión de la organización, que buscan responder a la pregunta ¿cuál es el rol de las organizaciones a la luz de las demandas de sostenibilidad y justicia para con los ciudadanos? No es casual la expansión de las empresas con propósito, empresas sociales o, como las llama la consultora Deloitte (2016, p.3), “born social”. El estudio de este fenómeno está en franca expansión a nivel mundial.

**Innovación en la Unidad de Gestión PUCP**

La innovación debe ser entendida en la dinámica de los sistemas complejos, lo que tiene consecuencias para su estudio y gestión. Un sistema complejo es “un conjunto organizado (...) que tiene propiedades, como totalidad, que no son propiedades de sus elementos tomados aisladamente” (García, 2006, p. 117), cuyo comportamiento se puede entender a posteriori, pero sobre el que no se pueden hacer predicciones con exactitud a priori (Earls, 2011, p. 23). Dicho de otra

manera y en palabras de Rolando García, es un sistema “no descomponible” en la medida en que su comportamiento no se puede explicar con un simple diagrama de cajas con entradas y salidas definidas (2006, p. 121). Vista la innovación desde esta perspectiva, se entiende, por un lado, que la Unidad de Gestión es un sistema en sí mismo, pero a la vez es parte de un sistema más grande y que, por otro, como todo sistema complejo, se caracteriza por ser adaptativo, por “estar integrado por elementos heterogéneos en permanente interacción y por ser abierto, es decir, estar sometido (...) a la interacción con el medio circundante” (García, 2006, p. 122). Pero, ¿qué implica entender a la Unidad de Gestión como un sistema complejo en un ecosistema más amplio de la innovación? Implica la perspectiva relacional, es decir, nos permite pensar cómo nos relacionamos y qué rol cumplimos (o deberíamos cumplir) en un sistema más amplio.

Según un diagnóstico realizado al interior de Gestión a fines del año 2014<sup>2</sup>, se constató que varios profesores tienen investigaciones en temas de innovación o están relacionados a organizaciones dentro de la universidad (CIDE-PUCP<sup>3</sup>, INNOVAPUCP<sup>4</sup>) y fuera (CONCYTEC<sup>5</sup>, incubadoras y otras universidades) que los exponen a estos temas; sin embargo, no existía en ese momento una respuesta sistemática que permitiera capturar las experiencias de las prácticas de gestión que se vienen dando en las empresas, en las organizaciones de la sociedad civil o en el Estado. La sistematización de la investigación y la producción

2 Informe interno elaborado por el profesor Martín Beaumont

3 Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

4 INNOVAPUCP - Centro de Consultoría y Servicios Integrados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

5 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú.

## Hacia un modelo de innovación de Gestión PUCP

del conocimiento permitiría superar el archipiélago que actualmente representan las iniciativas individuales poco articuladas de los docentes para dar paso a un espacio y método de trabajo que posibilite una aproximación sistemática a lo que actualmente hacen las organizaciones en el Perú. Si se trabaja en esta línea, se podría, además, contar como producto final con documentos que sean útiles en el aula para la práctica docente. Vale la pena aclarar que la propuesta no apunta a la creación de un instituto o centro para la gestión de la innovación (siguiendo una lógica institucional o burocrática), sino más bien a la ampliación de redes del capital social de Gestión, a crear una red de entornos estimulantes para el desarrollo, tal como lo expresa el Dr. François Vallaeys.

**“La innovación que buscamos y las estrategias que diseñemos para lograrla deben estar enmarcadas en una visión de lo que queremos como país”.**

Se necesita, entonces, una mayor articulación de los flujos de información al interior de la unidad, un acercamiento sistemático a las experiencias de innovación en las organizaciones peruanas y, al mismo tiempo, facilitar y socializar los productos del trabajo realizado por Gestión PUCP de manera que estos se constituyan como “bienes públicos” que contribuyan al desarrollo del ecosistema innovador. Desde una perspectiva sistémica, este proceso de sistematización y dinamización del entorno no puede ser hecho a partir de los objetivos de Gestión PUCP (ni desde los objetivos de cualquier otra organización del ecosistema) sino que debe identificarse y trabajarse a partir de los objetivos del ecosistema mismo, de los objetivos comunes de sus miembros.

## Estrategias para el desarrollo de la innovación en y desde la Unidad de Gestión PUCP

¿Cómo queremos que sea el Perú del bicentenario? ¿Qué tipo de organizaciones necesitamos para lograr ese país que queremos y necesitamos? ¿Qué tipo de gestor necesitan esas organizaciones? Son preguntas amplias pero fundamentales. La innovación que buscamos y las estrategias que diseñemos para lograrla deben estar enmarcadas en una visión de lo que queremos como país. Este planteamiento de las estrategias está basado en la lógica de la demanda: ¿qué tipos de innovación son las que se requieren fomentar?; ¿qué tipos de innovación pueden crear el tipo de valor al que nos hemos referido antes? Nuestra propuesta es que además de nuevos productos, procesos, formas de comercialización y formas organizativas, es necesario que los criterios de innovación se inscriban en una visión que apunte a dar calidad de vida a las personas como individuos y a la sociedad en su conjunto. Por otro lado, desde una lógica de la oferta, es necesario hacer un esfuerzo de sistematización de las innovaciones que se vienen dando para entender el fenómeno en toda su amplitud. En esta línea, por ejemplo, autores como Heloise Buckland y David Murillo (2014) han propuesto modelos conceptuales para entender la innovación social en América Latina sobre la base de la observación de la experiencia de las mismas organizaciones y actores relevantes. Del mismo modo, otros autores como N. M. P. Brocken, S. W. Short, P. Rana, y S. Evans (2013), tras hacer una exhaustiva revisión de los casos de innovación publicados en bases de datos de prestigio como Web of Knowledge, Scopus, EBSCO Host, ProQuest y SAGE Journals, identificaron elementos comunes y propusieron ocho arquetipos que nos ayudan a entender qué caminos están recorriendo las empresas en todo el mundo en la búsqueda de la innovación para

crear modelos de negocio sostenibles. En esta línea de razonamiento, es necesario contar con un mapa del ecosistema de la innovación en el Perú que sistematice los modelos emergentes de los ámbitos empresariales, públicos y sociales e identifique tipos de innovación así como a los actores involucrados.

Es también fundamental crear las condiciones para el desarrollo de la innovación en Gestión PUCP. Con esto nos referimos, por ejemplo, a desarrollar mecanismos de aprendizaje cocurriculares<sup>6</sup> fuera del aula en los que los alumnos aprendan interactuando con las mismas organizaciones, como pasa en otras partes del mundo en las que se fomentan colaboraciones del tipo universidad-industria (UIC, por sus siglas en inglés) que repercuten finalmente en el ambiente y en la misma capacidad de innovación de la universidad (Huang & Chen, 2016). El diagnóstico realizado en Gestión PUCP evidenció que los profesores demandan estos espacios de colaboración en el que tanto docentes como alumnos aprendan al acercarse a la dinámica innovadora de las organizaciones o a las organizaciones que demandan soluciones innovadoras. Del mismo modo, es necesario contar con un soporte académico que se traduzca, por ejemplo, en la invitación de expertos y capacitaciones en temas de innovación, en la facilitación de información sobre bases de datos de los recursos y fuentes de financiamiento disponibles así como en la creación de alianzas estratégicas de mediano plazo con actores clave como empresas privadas vinculadas a temas de innovación o a bancos de desarrollo que dinamizan el ecosistema como la Corporación Andina de Fomento (CAF) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Desarrollar este espacio y método de trabajo implica, por tanto, no solo la búsqueda de conocimiento sino una transformación y cambio en el entorno, con un enfoque teórico y, al mismo tiempo, práctico y aplicado. Se trata de seguir la línea de la llamada estrategia de

investigación-acción que se basa en el hecho de que la investigación “conlleva participación en intentos prácticos por mejorar la realidad y, sobre esa base, mejorar la comprensión de las personas sobre ella”<sup>7</sup> (Palshaugen, 2004, p.18). Hacerlo desde un marco institucional y no como iniciativas aisladas tiene además otras implicancias como la inserción de Gestión PUCP en el ecosistema de la innovación de manera más clara y estratégica.

¿Qué estrategias debería seguir entonces Gestión PUCP para fomentar la innovación? Podemos pensar la respuesta a esta pregunta por lo menos desde dos perspectivas: por un lado, desde aquellas que indican qué deberíamos hacer para apoyar el trabajo de los docentes en temas de innovación y, por otro, desde la perspectiva de qué deberíamos hacer para contribuir al ecosistema de la innovación en el Perú.

En el primer caso, las estrategias parten por fortalecer o profundizar las prácticas concretas que ya se han venido dando y consolidar las dinámicas de colaboración existentes. Una segunda estrategia es precisamente promover el espacio de colaboración del que hablamos líneas arriba como aquel en el que Gestión funcione bajo la lógica de una bisagra que investiga los casos de innovación y los trae al seno del salón de clase, pero que al mismo tiempo lleva Gestión a la comunidad para dinamizarla y para que, en ese proceso, se cree y consolide un modelo propio. Crear un modelo propio y no aplicar mecánicamente otros permitiría no solo posicionar Gestión PUCP de manera distintiva como una marca de valor dentro y fuera de la universidad, sino resolver ciertos cuellos de botella vinculados a la enseñanza

<sup>6</sup> Se refiere a aquellas actividades que se dan fuera de la currícula, pero que la complementan.

<sup>7</sup> Traducción propia.

## Hacia un modelo de innovación de Gestión PUCP

usando casos de organizaciones peruanas. Finalmente, una tercera estrategia se refiere a la ampliación del capital social, del networking. Naturalmente, cada profesor tiene su propia red de acuerdo a su práctica profesional e intereses, pero hacer este trabajo desde Gestión podría establecer vínculos con aquellas personas que puedan agregar valor al trabajo de los profesores de manera colectiva.

Por otro lado, lo que Gestión PUCP puede ofrecer al ecosistema de la innovación en el Perú es justamente aquello que caracteriza su oferta académica y formativa: la articulación de los sectores empresarial, público y social bajo una visión que se enmarque en los principios éticos y de sostenibilidad que hemos descrito al inicio. Cuando se repara en los pocos apoyos que se dan a la innovación, se observa que estos están principalmente dirigidos al sector empresarial y en mucha menor medida a la innovación social o pública. En este sentido, un modelo de innovación de Gestión debería suplir este desbalance y tener un enfoque multisectorial. El aporte va también en la línea de difundir en el ecosistema los resultados de las investigaciones sobre las organizaciones peruanas e, incluso, ofrecer servicios de consultoría a terceros.

### Conclusiones

Los conceptos de innovación siempre han sucedido a las prácticas organizacionales innovadoras, debiendo modificarse y adaptarse cuando los marcos analíticos y conceptuales ya no dan cuenta de lo que ocurre en la práctica. Actualmente, existe una necesidad de incorporar en los nuevos emprendimientos y prácticas organizacionales, los conceptos de sostenibilidad y justicia. Por eso, proponemos un concepto de innovación como la redefinición del propósito de la organización para mejorar la calidad de vida de las personas y en la creación de

valor para la sociedad.

Gestión PUCP es un sistema en sí mismo y parte de un sistema mayor de la innovación en el Perú. Si bien hasta el momento varios profesores tienen iniciativas valiosas y contacto con el ecosistema de la innovación dentro y fuera de la PUCP, es necesario articular estos esfuerzos en una sola respuesta sistemática como unidad, es decir, en tomar conciencia de cómo nos estructuramos como organización dentro de un sistema y de cómo nos relacionamos con el entorno, así como del papel que deberíamos cumplir para desarrollar el ecosistema de la innovación.

Las estrategias para desarrollar la innovación en y desde Gestión PUCP se refieren a 1) estimular la formación de un espacio de colaboración en el que profesores y alumnos se relacionen con las organizaciones peruanas y sus prácticas de innovación para aprender de ellas en actividades cocurriculares fuera del aula, investigar y sistematizar sus experiencias a fin de tener estudios de casos que se puedan luego debatir en el aula, ayudar en la solución de problemas reales de las organizaciones y difundir los resultados de las investigaciones como bienes públicos, de libre acceso al ecosistema; 2) desarrollar, a partir de estas experiencias, un modelo propio de innovación que permita a Gestión PUCP distinguirse y ganarse un espacio estratégico en el ecosistema de innovación; 3) ampliar las redes de contacto de los profesores y crear alianzas estratégicas de mediano plazo que se traduzcan en oportunidades de capacitación, intercambio de experiencias y acceso a recursos; y 4) brindar al ecosistema una visión amplia de la innovación que incorpore principios éticos y de sostenibilidad, así como un enfoque multisectorial de la innovación que permita abordar el fenómeno por igual en las organizaciones empresariales, de la sociedad civil o públicas.

---

## Bibliografía

**Bocken, N., Short, S., Rana, P., y Evans, S. (2013).**

Review: A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal Of Cleaner Production*, 6542-56

**Buckland, H. y D. Murrillo (2014).**

La innovación social en América Latina: Marco conceptual y agentes. ESADE - FOMIN/BID. Madrid.

**Daft, R. (2010).**

Organization Theory and Design. Tenth Edition. South-Western Cengage Learning

**Deloitte (2016).**

License to innovate. Breakthrough strategies for social impact. World Business Council for Sustainable Development. Publicación electrónica disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-license-innovate-social-impact-240216.pdf>

**Earls, J. (2011).**

Introducción a la teoría de sistemas complejos. Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.

**García, R. (2006).**

Sistemas complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Barcelona : Gedisa.

**Grant, R. (2010).**

Contemporary Strategy Analysis. Seventh Edition. John Wiley & Sons, Ltd.

**Huang, M., y Chen, D. (2016).** How can academic innovation performance in university-industry collaboration be improved?. *Technological Forecasting & Social Change*

**OCDE. (2005).**

Manual de Oslo: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre Innovación. Tercera edición. Publicación electrónica disponible en: [http://www.conicit.go.cr/servicios/listadocs/manuales/Manual\\_de\\_Oslo-2005.pdf](http://www.conicit.go.cr/servicios/listadocs/manuales/Manual_de_Oslo-2005.pdf)

**OCDE. (2010).**

Estrategia para la innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana. Resumen en español. Publicación electrónica disponible en: <https://www.oecd.org/sti/45302715.pdf>

**Palshaugen, O. (2004).**

"Organization Development and Action Research". En *The End of Organization Theory*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company. p. 11-24