

Unidad 1

QUÉ ES INNOVAR EN LO PÚBLICO

INTRODUCCIÓN



La palabra “innovación” está de moda. Mucha gente habla de ello, pero a veces sin saber qué es. En esta unidad queremos que entiendas bien qué significa, para que puedas usarla con propiedad. Resulta útil que empieces a sentirte familiarizado/a con esta terminología, para que la introduzcas de forma natural en las conversaciones que se dan en el día a día de tu trabajo.

La innovación es una cosa distinta a la **creatividad**. Tienen puntos en común, pero no son lo mismo. Tampoco debes confundir la innovación con la **gestión de calidad**. Asimismo, es un error creer que la única innovación que existe es la **tecnológica**, por ejemplo, instalar un aplicativo nuevo o impulsar un proyecto de administración electrónica. Hay mucha innovación que no implica necesariamente el uso de tecnología y que es más organizativa. Por último, innovar en **lo público** sigue criterios distintos que en lo privado. Prepárate, que de todo esto vamos a hablar en esta unidad.



Antes de seguir, te invitamos a realizar un ejercicio que te ayudará a ir entrando en materia. Indica, en las siguientes afirmaciones, cuáles son verdaderas o falsas:

EJERCICIO: VERDADERO O FALSO

1. Innovar es imaginar soluciones originales
2. Innovar es mejora continua

3. Innovar en lo público no incluye mejorar procesos internos de gestión. Solo los servicios a la ciudadanía
4. Innovar implica siempre un cambio radical
5. Innovar es responsabilidad de lo/as técnicos de innovación
6. Innovar es un fin en sí mismo
7. Innovar en lo público es imposible sin invertir en equipamiento tecnológico
8. Innovar es respetar el statu quo
9. Innovar es evitar errores
10. Innovar es una actividad compleja que realizan pocas personas muy capacitadas

OBJETIVOS: LO QUE VAS A APRENDER



Al terminar esta unidad, si te esfuerzas y realizas todas las lecturas y ejercicios, habrás podido desarrollar las siguientes habilidades:

1. Saber identificar qué es, y qué no es, la innovación
2. Comprender qué es la innovación pública, en todas sus manifestaciones
3. Observar tu entorno de trabajo, desde otra mirada, para saber en qué medida se innova o no
4. Conocer ejemplos de innovación pública que puedan servirte de inspiración para imaginar posibilidades de mejora en tu organización.
5. Conocer con la InnoGuía cuál es la metodología de referencia para impulsar proyectos innovadores en la Junta de Andalucía.

PREPARÁNDOTE: EJERCICIO DE REFLEXIÓN



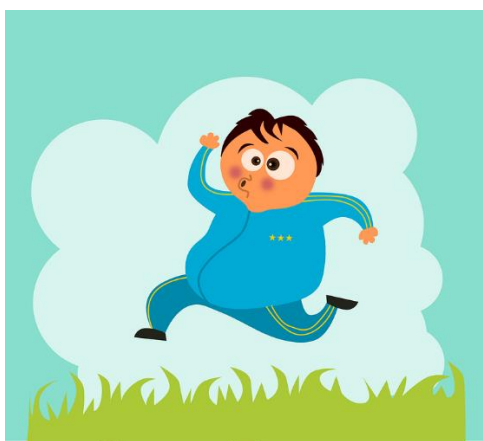
Te invitamos a que leas estos dos artículos: "[Los carteros de Correos cuidan de nuestros mayores](#)" (Periódico Cinco Días) y "[Correos te visita](#)" (blog de Amador Domínguez) sobre

un servicio innovador que implementó la empresa pública Correos, en su fase piloto, para diversificar su oferta atendiendo a nuevas oportunidades relacionadas con el envejecimiento.

Reflexiona, a partir de ambas lecturas, sobre estas cuestiones:

1. ¿Qué actitud se necesita, y qué hay que hacer, para detectar necesidades o demandas desatendidas que pueden ser cubiertas con nuevos servicios como el de Correos?
2. ¿Se puede crear nuevos servicios sin probar o experimentar primero? ¿Qué pasa si nos equivocamos y la solución no funciona?
3. ¿Correos se inspiró en algún servicio similar de otro sitio para concebir el suyo? ¿Imitar, o inspirarse en lo que hacen otros, puede ser innovar?
4. ¿Es posible implicar a las personas usuarias, a la ciudadanía, en el diseño de este tipo de servicios?

1.1. INNOVACIÓN: ¿Qué es innovar?



La palabra “innovación” corre el riesgo de convertirse en una palabra comodín que sirva para todo y que, por tanto, no ayude a descubrir nada. Hay personas que tienen mitificada la innovación, asociándola exclusivamente a los laboratorios, la I+D o la tecnología. Otras le atribuyen poderes mágicos y creen que es una actividad que sólo se puede llevar a cabo por personas dotadas de un talento único.

La definición que, a partir de ahora, vamos a usar para la innovación es ésta:

Innovación:
Cambio, de una novedad significativa, que tiene un impacto de valor en las personas implicadas
[Aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados]

Vamos a desgarnar el concepto, para asegurarnos que se entiende bien:

1. **Novedad significativa:** Cualquier cambio no es innovación. Hablamos de cambios “*significativos*”, o sea, que aporten algo sustancialmente distinto a lo que había antes.
2. **Resultados con impacto:** Las ideas por sí solas no son innovación. Esas ideas deben ser puestas en la práctica, deben tener un impacto en la realidad.

3. **Percepción de valor:** Ese impacto debe generar valor para alguien. Al innovar se transforman ideas en valor, y éste debe ser percibido por algún colectivo beneficiario. No basta con que quien innova suponga que eso aporta valor, sino que tiene que haber evidencias de que ese valor es percibido por otro/as.

Otra forma coloquial de entender la innovación, en términos más laxos, es la que se indica arriba entre corchetes: **“Aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados”**. La Wikipedia, por su parte, habla de la creación de *“algo nuevo”* y su *“puesta en valor en la realidad”*.

Innovación: un ejemplo



Veamos un ejemplo sencillo que te va a ayudar a entender lo que es innovación. Dick Fosbury fue un atleta estadounidense especialista en salto de altura, campeón en los Juegos Olímpicos de México 1968, y se hizo famoso por introducir una nueva técnica consistente en pasar encima del listón de espaldas.

Su salto, llamado “Fosbury Flop”, es una innovación porque (recordemos el concepto):

- fue una novedad significativa, dado que hasta entonces todos los saltadores lo hacían con técnicas totalmente distintas (saltaban al revés, de pecho),
- no fue una simple idea sino que se aplicó en la competición y con ello el saltador consiguió su medalla de oro olímpica,
- su valor fue percibido no sólo por Fosbury, sino que el resto de los saltadores empezaron a copiarlo hasta el punto de cambiar para siempre el modo de competir en la disciplina del salto de altura.

Innovación: más ejemplos



El palo de escoba: 1) Novedad: fue significativa porque hasta entonces la gente “barría” inclinada, 2) Impacto: no fue una simple idea, sino que se aplicó en un dispositivo usado y vendido, 3) Valor percibido: muy útil porque evitó tener que agacharse al suelo.



Bicis compartidas en la ciudad de Ámsterdam: 1) Novedad: fue significativa porque en los años 60, cuando se implantó, no existía ningún servicio público para compartir bicicletas, 2) Impacto: se extendió, tuvo un gran éxito y convirtió a la ciudad en una referencia mundial, 3) Valor percibido: Muchos residentes en Ámsterdam sustituyeron el coche por la bicicleta como señal de que veían útil y beneficioso el servicio.



Pago de multas por Internet: 1) Novedad: es significativa si, hasta entonces, las personas tienen que dirigirse físicamente a una oficina a liquidar las multas, es decir, no existe un servicio parecido, 2) Impacto: si el servicio se implementa y se ofrece a la ciudadanía, va más allá de ser una simple idea, 3) Valor percibido: La ciudadanía valora muy positivamente el tiempo que ahorra poder hacer la gestión a distancia.



Reducción notable del tiempo de gestión de una subvención: 1) Novedad: fue significativa porque, hasta entonces, se tardaba más del doble en gestionar los expedientes, 2) Impacto: se implementó como protocolo administrativo en los servicios de la Junta, 3) Valor percibido: La ciudadanía valoró altamente el recorte del tiempo de espera para acceder a la subvención, pero también las empleadas y empleados públicos por la reducción de burocracia innecesaria que les liberó para hacer otras tareas.

Innovación: otra forma de verla



Otra definición de innovación que nos parece muy oportuna e inspiradora es la que propuso el destacado economista Joseph Schumpeter:

“La innovación es un proceso de destrucción creativa”

Así se evidencia la doble naturaleza de cualquier proceso de innovación: por una parte, su dimensión de “**creación**” que es siempre simpática e ingeniosa, porque implica que lo viejo y anticuado deje lugar a lo nuevo; pero por la otra, un efecto menos agradable que es el de la “**destrucción**”, porque para que florezca lo nuevo hay que quitar del medio todo lo obsoleto que impida el cambio, y eso habitualmente tiene “dueños” que opondrán resistencia, así que **la innovación genuina casi siempre entraña buscarse problemas** porque nadie se salva de tener que destruir cosas que ya no funcionan.

Innovación vs. Creatividad: ¡¡no son lo mismo!!



Aunque esto ya se intuye de la definición anterior cuando decíamos que **la innovación debe tener algún impacto y no puede ser una simple idea**, vale la pena insistir en ello porque hay mucha gente que se equivoca precisamente por confundirla con la creatividad.

La creatividad es IMAGINAR cosas nuevas; la innovación es HACER cosas nuevas que tengan impacto real en la gente.

Por ejemplo, seguro que conoces a personas muy “creativas” que no son “innovadoras”. Son aquellas a las que se les ocurren muchas buenas ideas, que tienen una imaginación desbordante, pero que no se esfuerzan por aplicar, ni llevar ninguna a la realidad. Todas las semanas se aparecen en nuestro despacho con una nueva idea brillante, les preguntas qué ha sido de la anterior que nos contó, y entonces responden que “la de esta semana es aún mejor”. Así, hasta la eternidad, sin concretar, ni convertir en proyecto con impacto nada de los que se les ocurre.



Por eso para innovar no basta con ser creativo/as, sino que hay que ir mucho más allá. Si los esfuerzos de innovación se centran sólo en fomentar la creatividad (como pasa a menudo), descuidando otros ingredientes esenciales como sistematizar hábitos y mecanismos para convertir esas ideas en proyectos o seguir una gestión de esos proyectos para que produzcan resultados, no habrá impacto en los colectivos que se buscan beneficiar. Podríamos decir, entonces, que:

La innovación tiene un 10% de inspiración, y un 90% de esfuerzo (bien organizado y gestionado)

Innovación vs. Mejora continua

Las innovaciones siempre suponen mejoras, pero todas las mejoras no son necesariamente innovación:

Para que haya innovación, tiene que haber algo “significativamente” mejorado. El requisito de “novedad” tiene que ser más exigente que el que se usa para un cambio o mejora cualquiera.

Pero... ¿cuándo una mejora o novedad es “significativa” para que podamos considerarla una innovación?

Lo es cuando implica un cambio importante, relevante, respecto de lo que había hasta ese momento. Así que **para saber si una mejora es innovación, hay que comparar el cambio producido, o que se propone realizar, con las soluciones que existen ya para el mismo problema.**

Por lo tanto, no podemos saber si una mejora de un proceso, producto o servicio cumple el requisito de “*novedad significativa*” hasta que no nos informemos bien de cómo son los procesos, productos o servicios actuales, y en qué medida el cambio propuesto contribuye a generar algo realmente diferente a lo que había.

Una forma de discernir entre “innovación” y “mejora continua” es preguntarnos si podemos identificar un momento concreto en que ese cambio con impacto es perceptible por los usuarios.

Lo que llamamos “mejora continua” es perfeccionamiento, no innovación. Son cambios continuos, sistemáticos, casi imperceptibles, cuya acumulación en el tiempo terminan generando una percepción de mejora.

En el caso de la mejora continua, no es posible identificar un punto o momento en el que se ha introducido un nuevo enfoque o solución como sí ocurre con la innovación.

EJEMPLO:

- Innovación: Diseñar e introducir un nuevo sistema de gestión de expedientes en una unidad de la administración que puede reducir a la mitad el tiempo de tramitación.
- Mejora continua: Perfeccionar el sistema, a través de formación, estandarización y asimilación de rutinas, para que el proceso se haga cada vez mejor en el tiempo.

Gestión de la Innovación vs. Gestión de la Calidad

Si has entendido las diferencias entre “innovación” y “mejora continua”, te va a ser más fácil comprender que las dinámicas que pautan la gestión de la Innovación son de una naturaleza bastante diferente que las de los sistemas de Calidad.



Si bien ambos ámbitos necesitan de un sistema, o sea, de procedimientos que permitan sistematizar prácticas, el de Calidad busca sobre todo la estabilización de procesos y su mejora mediante acciones preventivas y correctivas; mientras que el de Innovación se plantea modificar y transformar el modo de hacer las cosas.

Los sistemas de Calidad buscan perfeccionar procesos, estabilizar y afinar procedimientos con el foco puesto en minimizar fallos. Una vez que se crea un proceso, Calidad procura protocolizarlo activando mecanismos para asegurarse que se realiza cada vez mejor. Por el contrario, Innovación se cuestiona el propio diseño o proceso para introducirle cambios.

La calidad es 100% eficiencia (perfeccionismo), mientras que innovación es 90% de error (riesgo).

Esa diferencia de naturaleza marca mucho el modo de gestionar cada una. Ninguna persona que promueva la Innovación se plantearía como objetivo reducir la variabilidad en los procesos, que suele ser un objetivo de Calidad. Lo que busca precisamente es lo contrario: experimentar cosas nuevas para ver si funcionan, aceptar los errores como fuente de aprendizaje, y sacar provecho creativo de la variedad o diversidad de situaciones que se dan en los procesos enriquecidos y personalizados.



IMPORTANTE: La innovación significa introducir cambios significativos y, por tanto, aumenta la probabilidad de cometer errores porque se hacen cosas nuevas. Los sistemas de calidad, con sus procesos de mejora continua, lo que buscan es lo contrario: minimizar los errores.

Después que Innovación introduce el cambio, viene Calidad para perfeccionar y estabilizar el impacto de ese cambio. Ambos sistemas se necesitan.

¿Innovar es hacer algo que nadie más ha hecho antes?

Una pregunta bastante habitual, cuando se habla de innovación, es esta: **¿Una persona u organización “innova” si lanza un servicio o proceso que es nuevo para ella pero que ya existe en otros sitios?**



Cuando los expertos dicen que innovar es “*ir a la frontera*” tienen razón porque consiste en explorar territorios inciertos, no recorridos antes. Pero ¿a la frontera de qué y respecto de qué?

“Innovar” no es necesariamente llegar a donde ninguna otra persona haya llegado, sino traspasar las fronteras que uno/a se había puesto.

Cuando una unidad se atreve a implementar un nuevo proceso o servicio que ella misma no tenía, está sin dudas innovando, aunque sea algo que ya se haya implementado antes en otra administración.

Lo anterior no significa que debemos renunciar a ser ambicioso/as. Es obvio que una innovación *radical* que funcione genera un impacto de valor percibido mucho mayor que una *incremental*. La primera es más valorada y reconocida por su capacidad de transformación que la segunda. Pero una cosa bien distinta es pensar erróneamente que sólo vale la radical.

Traspasar todas las fronteras existentes es algo reservado para unos pocos, mientras que transgredir las fronteras de nuestra propia organización es algo que está al alcance de todo/as y ya tiene su mérito.

¿La innovación es siempre tecnológica?



Nunca será suficiente insistir en que **hay mucha vida después de la “innovación tecnológica”**, porque uno de los errores más comunes que se cometen es reducir la innovación a cambios en la tecnología.

Se innova sobre todo en las personas porque son ellas realmente las que innovan.

La innovación tecnológica como atajo para no cambiar lo que hay que cambiar: Suele pasar que el cambio tecnológico, y las iniciativas telemáticas, terminen funcionando como el atajo fácil que nos evita coger el toro por los cuernos, y cambiar lo que es más difícil de cambiar: lo humano y organizativo.



Nos equivocamos si pensamos que una nueva herramienta informática es la solución para cualquier problema, como si digitalizar procesos fuera suficiente sin un rediseño organizativo y un cambio cultural de las personas que intervienen en ellos. Ninguna tecnología por sí sola va a ser el trabajo de transformación que necesitan nuestras organizaciones porque:

Un sistema absurdo, cuando se digitaliza, es doblemente absurdo. Lo único que se consigue con eso es mejorar la eficacia de lo mal hecho y de lo que no se tiene que hacer.

Lo anterior no significa, ni mucho menos, que la tecnología sea un factor secundario o que se deba descuidar. Todo lo contrario. Es una aliada necesaria para hacer posible o acelerar ciertos procesos de cambio. Pero, no olvides esto: **la tecnología es sólo un medio, no un fin.**

Ya verás más adelante, cuando expliquemos los distintos tipos de innovación pública, que hay muchas otras formas de innovar que no implican necesariamente introducir avances tecnológicos.

Cambiar por cambiar: ¿vale realmente la pena?



No hay que cambiar las cosas por cambiarlas. La innovación no debe estar desconectada de procesos reales, de los retos genuinos que tiene tu organización.

La innovación no es un fin, sino un medio para conseguir objetivos que valgan la pena. Si el fin es erróneo, entonces mejor no innovar.

Decimos esto porque la innovación se ha convertido en una palabra fetiche, así que todo el mundo se apunta al carro a su manera. Eso hace que **a veces se busque la novedad**

sin un sentido claro, cambiando cosas que tal vez funcionaban bien y no hacía falta cambiar en absoluto. La innovación no puede instalarse en un mundo paralelo, descontextualizado, de las verdaderas prioridades de la sociedad.

Innovar es resolver necesidades que realmente tiene la gente. Por otra parte, el valor producido por el cambio debe ser mayor que el coste de generarlo.

Innovar siempre cuesta algo. No hay innovación gratuita. Por eso no basta con que el resultado de una innovación sea útil, sino también que esa ventaja o beneficio percibido sea mayor que el coste que implica desarrollarla y/o asimilarla.

IDEAS CLAVE

1. Cualquier cambio no es innovación. Deben ser cambios significativos que aporten algo sustancialmente distinto a lo que había antes.
2. La creatividad es imaginar cosas; la innovación es hacer cosas nuevas que tengan impacto real en la gente.
3. La “mejora continua” es perfeccionamiento, no innovación, ya que son cambios continuos, sistemáticos, que se acumulan en el tiempo.
4. La innovación aumenta la probabilidad de cometer errores porque implica hacer cosas nuevas. Los sistemas de calidad buscan lo contrario: minimizar los errores. Después que Innovación introduce el cambio, viene Calidad para perfeccionar y estabilizar el impacto de ese cambio. Ambos sistemas se necesitan.
5. Se innova sobre todo en las personas porque son ellas realmente las que innovan.
6. La innovación no es un fin, sino un medio para conseguir objetivos que valgan la pena. Es resolver necesidades que realmente tiene la gente.
7. Innovar siempre cuesta algo. No hay innovación gratuita. Por eso no basta con que el resultado de una innovación sea útil, sino también que esa ventaja o beneficio percibido sea mayor que el coste que implica desarrollarla.

PARA SEGUIR APRENDIENDO

Para ampliar tus conocimientos sobre los contenidos de este apartado, te recomendamos estas lecturas y vídeos:

Lecturas Recomendadas

[La pregunta del millón de euros: Qué es innovar](#) (Ángel Alba, Innolandia).

Una visión práctica sobre qué significa innovar.

[¿Qué es la innovación? Definición y Características](#) (Fundación Bankinter)

Descripción sencilla de distintas características de la acción de innovar

[¿Qué significa innovar?](#) (Juan C. Rodríguez Ibarra, El País)

Si sólo se hace lo que hoy se necesita, no se está innovando. Solo innova quien se pregunta cómo anticiparse a lo que pasará mañana.

[Mejora continua vs Innovación](#) (Javier Astete)

Diferencias entre “mejora continua” e “innovación”, así como interrelaciones que aportan valor

[Innovación o mejora continua ¿Qué debemos potenciar?](#) (Blog Aprender Compartiendo)

Qué diferencia ambos conceptos y qué podemos hacer para combinarlos

Vídeos

¿[Qué es innovación?](#) (Ruta N, YouTube)

Vídeo muy sencillo para entender qué es innovar

[10 vídeos sobre innovación y creatividad que no te puedes perder](#) (TeamLabs)

Selección de vídeos muy curiosos e interesantes para entender qué significa innovar en distintos contextos

[5 definiciones de innovación](#) (Blog de GussMartin)

5 vídeos TED muy inspiradores sobre distintas formas de innovar

1.2. INNOVACIÓN PÚBLICA

En este apartado del curso vamos a ver qué tiene de peculiar la innovación en la Administración, sus objetivos, y por qué merece una mirada distinta a la que se hace en la empresa privada.

¿Innovación pública?



Empecemos recordando que la “innovación” en general consiste en producir cambios de una novedad significativa y con un impacto de valor. Partiendo de esa definición, **lo que hace singular a la *innovación pública* es el tipo de valor que genera**, y que llamamos “*valor público*”:

Innovación Pública:

Crear “valor público” haciendo las cosas de un modo (significativamente) diferente

En esa definición se combinan tres elementos:

- introducir una novedad significativa,
- que genere un valor percibido y genuino,
- para el bien público.

Un ejemplo son aquellas mejoras de los servicios públicos que buscan aumentar el valor percibido por la ciudadanía al tiempo que reducen o eliminan todo aquello que sobra, que genera ineficiencias o ralentiza innecesariamente la provisión del servicio.

Pero... ¿qué es “valor público”?

Valor Público:

Beneficio que percibe la ciudadanía por las prestaciones que recibe de las organizaciones públicas

(Mark H. Moore)

Para que el “valor público” se concrete, deberían darse algunas de estas condiciones:

- (a) una respuesta adecuada a una necesidad o problema relevante para la ciudadanía,
- (b) una creación de nuevas oportunidades vitales actuales o futuras,
- (c) un aporte sustancial a la construcción de comunidad, ciudadanía, equidad o capital social.



La percepción del valor público como señal de éxito de una innovación puede volverse un asunto complicado. En la empresa privada parece más sencillo: las cosas van bien si el cliente compra y paga. Esa es una prueba suficiente, en principio, de que percibe un valor. En el ámbito público se mide esto a través de mecanismos de participación ciudadana, como las encuestas o las propias votaciones, pero esto no siempre es un criterio definitivo.

El impacto de una política pública a menudo no se puede medir en toda su complejidad a través de consultas populares (que sería el equivalente a la facturación de la empresa privada), bien porque exige de indicadores y evidencias más sofisticadas, o bien porque el tiempo para que se perciba el valor público aportado es a más largo plazo.

RECUERDA: ¡¡la innovación pública no es igual que la privada!!



Ni por medios, ni por fines. No hay un fin lucrativo en la generación de valor público, ni puede haberlo. Mientras que, en las empresas, valor es *“todo aquello (o sólo aquello) por lo que el cliente está dispuesto a pagar dinero”*, en las Administraciones Públicas se trata de un concepto mucho más complejo que no se puede medir de un modo lineal a través de la cuantía de ingresos generados por los servicios (que sería el equivalente a la facturación empresarial). Ni siquiera basta con hacerlo a través de encuestas o las votaciones que se efectúan en las elecciones.

Hay que evitar la tentación tan de moda de copiar dinámicas que (sólo) funcionan en la empresa privada, porque ni los objetivos, ni las condiciones de contorno, son las mismas.

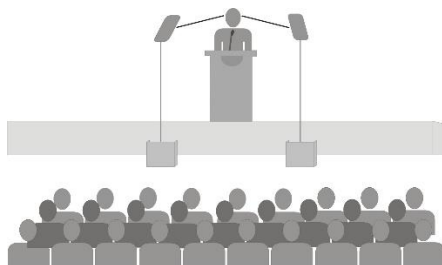
Por ejemplo, cualquier innovación pública debe respetar y privilegiar principios básicos de la gestión pública como la equidad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad y la

co-responsabilidad cívica, que es algo que no necesariamente se le exige al ámbito privado.

Asimismo, **la legitimidad e inclusión social es un valor básico que debe ser tenido en cuenta al concebir cualquier iniciativa innovadora desde la Administración.** Por eso hay que hilar fino para evitar desviaciones elitistas, muy propias de los expertos y la tecnocracia, que puedan producir el efecto de excluir al ciudadano/a del ejercicio pleno de determinados derechos.

Tenemos que ser creativos al repensar la innovación pública para que responda realmente a las expectativas de los colectivos para los que el sector público está concebido.

Tampoco es bueno adoptar la misma narrativa, ni importar la terminología de los negocios, porque el sector público tiene una naturaleza específica y es demasiado importante para que se limite a copiar acríticamente los modelos empresariales.



Por ejemplo, la idea tan socorrida de **considerar a la ciudadanía como *clientes*** contribuyó en su momento a introducir mejoras en la calidad de la provisión de servicios públicos, pero ahora es un modelo insuficiente y agotado porque coloca a lo/as ciudadano/as en una postura pasiva, les convierte en personas ajenas al diseño y producción del servicio, como si su único papel fuera elegir, pagar y reclamar si no quedan satisfechas.

La relación de la ciudadanía con la Administración no puede ser rebajada a la que podría existir entre un restaurante y sus clientes. **Los retos actuales del sector público exigen una mayor participación de la ciudadanía en el co-diseño** de las políticas y los servicios que ésta recibe.

Colaborar vs. competir entre administraciones para innovar



La Administración Pública funciona como un monopolio en la provisión de muchos servicios (al menos, por ahora) así que debe aprender a motivarse para innovar de un modo diferente a como lo hace la empresa privada:

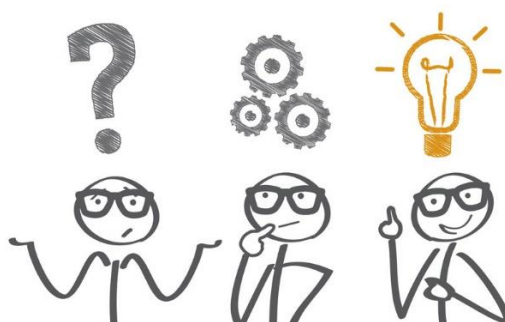
Las administraciones no deberían competir entre ellas. Ni siquiera deberían hacerlo con el sector privado.

La competencia genera ganadores y perdedores. No es ese el lenguaje, ni la lógica más saludable. **A más se compite, menos se comparte. A más se compite, menos se colabora.** Se puede entender que las empresas privadas lo hagan porque se disputan los mismos clientes, pero toda la Admón. Pública trabaja para las mismas personas, es decir, la ciudadanía.

Las administraciones tampoco tienen que obsesionarse con ser diferentes o mejores a entidades homólogas, sino con satisfacer plenamente las expectativas de los colectivos a los que se dirigen.

Así que en un entorno que no debería ser competitivo, como el público, las motivaciones para mejorar han de ser distintas que las de la empresa privada. Estarían más basadas en **que la Administración aprenda a competir contra sí misma**, o sea, en activar mecanismos de auto-mejora constante e impelidas por el control ciudadano.

Tipos de innovación pública



Has aprendido hasta ahora que **la innovación es mucho más que introducir cambios tecnológicos**, y por eso vamos a ver qué tipos de innovación se dan con más frecuencia en la Administración Pública. Esto te va a ayudar a manejar una especie de “menú de opciones” entre las que puedes elegir por dónde empezar y en cuál centrar tus esfuerzos cuando empieces a innovar.

Como verás, hay innovaciones que implican la introducción de tecnologías, casi siempre *procesos telemáticos* (uso de las TIC), pero hay muchas otras que se centran en el rediseño organizativo o el cambio cultural, donde la tecnología puede aportar valor, pero no son lo más importante, ni mucho menos.

Una clasificación más general:

Cuando hablemos de “innovación pública” podemos subdividirla en dos grandes tipos, que hay que diferenciar bien:

- **Servicios a la ciudadanía:** Creación y mejora de políticas, productos y servicios de impacto directo en la ciudadanía (P.ej: Mejora del servicio de transporte público que se presta a los residentes de una ciudad)
- **Procesos internos:** Mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración (P.ej. Reducción a la mitad del tiempo necesario para gestionar un expediente gracias a la creación de equipos multidisciplinares entre distintas áreas de la administración).

Partiendo de esta primera clasificación general, vamos a ver ahora una forma más específica de tipificar las innovaciones públicas.



6 tipos de innovación pública:

Cualquier entidad del sector público que innove, va a impulsar mejoras que se asocian con alguno de estos seis tipos:

1. De servicios:

Creación o mejora de servicios públicos. Se crea o mejora el “*producto*” final que recibe y percibe la ciudadanía.

2. De procesos:

Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente.

3. De cultura y gestión del personal público:

Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud.

4. Organizativa:

Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo.

5. De marco administrativo interno:

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en el funcionariado.

6. De políticas públicas:

Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas.

Te explicamos en el siguiente punto, con más detalle, cada uno de estos tipos de innovación pública.

Ejemplos, por tipos, de innovación pública

En este apartado vas a comprender mejor, con muchos ejemplos reales, cómo se manifiesta la innovación en sus distintas formas, y te darás cuenta de que:

La innovación pública está en todos los sitios. Solo tienes que aprender a verla y apreciarla



1. DE SERVICIOS: Innovaciones de servicios a la ciudadanía

Creación de servicios públicos nuevos, o que mejoran significativamente los existentes.

Gracias a la innovación introducida, la ciudadanía tiene una percepción directa de esa mejora al acceder al servicio. Lo que está cambiando es el “producto final”, bien sea mejorando sus prestaciones, o bien creando una oferta totalmente nueva. Estamos hablando de un modelo relacional del tipo A2C, o sea, de la Administración a la Ciudadanía.

El impacto y calidad de estas innovaciones está determinado, más que en ninguna, por la **EMPATÍA** que se tenga hacia los colectivos beneficiarios de esos servicios.

Es la propia ciudadanía la que va a juzgar el “valor percibido” de esos cambios, la que va a disfrutar de las ventajas generadas o va a ser perjudicada por los fallos de diseño y gestión, así que **es muy conveniente asegurar una alta participación de los colectivos ciudadanos en el co-diseño de esos servicios.**

EJEMPLOS:

- SERVICIOS SOCIALES: Crear un servicio público de atención y acompañamiento especializado a familiares de pacientes de Alzheimer
- EDUCACIÓN: Mejorar las prestaciones y la calidad de la oferta educativa que ofrecen las guarderías públicas de un municipio
- MOVILIDAD: Introducir una línea nueva de autobús para conectar por transporte público una población que antes estaba aislada
- EDUCACIÓN: Abrir un trámite nuevo de administración electrónica para que padres y madres puedan elegir el colegio al que quieren enviar a sus hijo/as sin necesidad de dirigirse a ninguna oficina física.



2. DE PROCESOS: Innovaciones de procesos internos

Rediseño de los flujos que gestionan los procesos internos de la Administración.

A diferencia de la anterior (“De servicios”), que tenía un impacto directo en la ciudadanía y era ésta la que debía evaluar el valor percibido del cambio introducido, en este caso se trata de **mejorar protocolos y procedimientos que conectan a funcionario/as en ambos extremos**, y son en principio imperceptibles para la ciudadanía. Hablamos, entonces, de un modelo relacional del tipo A2A, o sea, de la Administración a la Administración.

Aunque se trata de procesos internos, y no son observables desde fuera de la Administración, resulta crítico que **cualquier cambio que se introduzca en esta categoría tenga siempre en cuenta su impacto en el “valor público”**.

En estas innovaciones siempre hay que valorar en qué medida el cambio interno mejora el “valor percibido” externo de la oferta final que recibe la ciudadanía.

El *Test de Valor* de cualquier innovación de este tipo debe tener en cuenta, como criterio determinante, **cuál es su efecto en los usuarios finales, que no es el personal público sino las personas que están al final del proceso, o sea, la ciudadanía**. Esto quiere decir que no sirve mejorar partes de un proceso para beneficiar sólo a un colectivo de funcionario/as que intervienen en él si esto implica después una pérdida de calidad, eficacia o eficiencia en la gestión global que perciben los ciudadanos y ciudadanas.

EJEMPLOS:

- ACORTAR PLAZOS: Acortar un protocolo de gestión de expedientes de contratación ahorrando pasos para abreviar los plazos de respuesta
- TRABAJO EN EQUIPO: Gestionar reclamaciones de consumo a través del trabajo en equipo en lugar de un proceso secuencial
- MÁS EFICIENCIA: Mejorar la eficiencia de un proceso de tramitación de becas para reducir significativamente el número de personas que se necesitan para revisar las solicitudes
- COLABORACIÓN DIGITAL: Crear un espacio digital de trabajo tipo wiki para la elaboración colectiva de normativas en un determinado servicio.



3. DE PERSONAS: Innovaciones de cultura y gestión del personal público

Cambios que se introducen en las políticas de gestión de las personas que trabajan en la Administración para fomentar una mejor actitud y aptitud hacia la innovación, así como más calidad y eficacia en su trabajo.

En esta categoría incluimos los llamados “*procesos de gestión del cambio*” que buscan un cambio cultural en el personal público, así como nuevos abordajes para la gestión del talento y el conocimiento, la comunicación interna y la formación de estos.

Estos cambios son a menudo los menos perceptibles, y más difíciles de medir, pero quizás los más relevantes porque están en la base de todos los demás. Si no se promueven estrategias innovadoras que faciliten una gestión efectiva y saludable del cambio, resulta difícil conseguir mejoras sustanciales en las otras áreas.

La innovación es una cuestión de personas, así que es bastante probable que para innovar haya que empezar haciéndolo en cómo se gestionan ellas.

EJEMPLOS:

- PROGRAMA CONTIGO+: Innovación impulsada por la Delegación Provincial en Málaga de la Junta de Andalucía que consiste en un “Protocolo de Acogida” para facilitar la integración de las personas que entran por primera vez en la Administración o en un nuevo servicio y que se ha integrado en el Programa General de Acceso y Acogida de la Junta de Andalucía.
- Grupos de Aprendizaje Colaborativo: Innovación impulsada por la EBAP para facilitar que grupos de personas que, preocupadas por un problema o una necesidad comunes o con un interés compartido, profundicen en el asunto a través de la interacción continuada, con la finalidad de resolver el problema, darle respuestas y profundizar en el conocimiento del asunto.



4. DE ESTRUCTURAS: Innovaciones organizativas

Cambios en las estructuras organizativas que mejoran las relaciones entre las distintas áreas funcionales de la administración

Son aquellas modificaciones en el dibujo que pauta las interacciones y competencias entre consejerías o centros directivos, así como en los organigramas que definen los flujos de relaciones y las funciones de cada área. Este rediseño estructural tiene un fuerte impacto en la capacidad (cultura) de colaboración y de trabajo multidisciplinar de la Administración, porque se trata de *moldes* que pautan los modelos de interacción que son aceptados o no.

El diseño del contexto influye mucho en los comportamientos. Por ejemplo, si la distribución de competencias está fragmentada, siguiendo las lógicas tradicionales de los organigramas funcionales, lo más habitual es que sea más complicado propiciar la colaboración transversal entre servicios. Todo esto afecta también los modelos de liderazgo que terminan imponiéndose.

Si la estructura organizativa se diseña primando largas y rígidas cadenas jerárquicas, va a ser difícil que se promuevan dinámicas participativas que son más típicas de organigramas cortos y achatados.

Hay mucho que innovar en las arquitecturas organizativas dentro de la Administración Pública, empezando por fomentar más sinergias entre servicios e instituciones, reduciendo al mismo tiempo la gran cantidad de esfuerzos que se realizan en paralelo, y que son redundantes. Esta optimización de estructuras y su reconfiguración en dispositivos orientados (de verdad) al usuario final, es una asignatura pendiente del sector público.

EJEMPLOS:

- EQUIPOS DE COORDINACIÓN: Crear un grupo de coordinación entre representantes de distintas consejerías para poner en común las políticas sectoriales que sigue la CAIB relacionadas con un reto transversal como es el Medio Ambiente.
- FUSIÓN ENTRE INSTITUCIONES: Promover la integración de varias instituciones públicas que realizan funciones similares, y también complementarias, para eliminar redundancias y facilitar sinergias.

- CAMBIOS EN ORGANIGRAMAS: Cambiar las relaciones jerárquicas y funcionales entre áreas o departamentos dentro de una consejería, creando y suprimiendo puestos, además de reasignando funciones para que conseguir una gestión más eficaz y eficiente ante los nuevos retos que tiene la administración balear.



5. DE NORMAS: Innovaciones en el marco administrativo interno

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad del personal público.

El marco regulatorio puede constreñir en buena medida los grados de libertad a la hora de introducir cambios significativos en la Administración. Por eso es tan importante que la innovación llegue también a los ámbitos donde se genera y actualiza la normativa interna.

Una línea de trabajo prioritaria es la innovación en los procesos de creación normativa, es decir, el impulso de dinámicas más abiertas y colaborativas dentro del ámbito jurídico para el desarrollo de mejores normas.

Tenemos muchos retos dentro de la innovación normativa. Algunos responden a preguntas como estas:

- ¿cómo se podría fomentar una mayor colaboración entre el personal jurídico y las personas expertas de cada área a la hora de redactar normas?
- ¿cómo abrir el proceso de redacción de normas a la participación de las personas afectadas?
- ¿qué nuevas prácticas habría que impulsar en este ámbito para que la producción normativa interna de la Administración se adapte a un escenario cada vez más dinámico y cambiante?

Todavía hay muchísimo margen para innovar en las normas administrativas internas, en favor de una mayor agilidad y adaptación a los cambios.

La gestión pública tiene que ser garantista, y esto exige cierta burocracia que asegure una adecuada fiscalización. Pero la normativa actual es obsoleta en muchos ámbitos porque todavía responde al paradigma más ortodoxo del derecho administrativo,

mientras que la sociedad ha cambiado y exige un modelo de funcionamiento más ágil y proactivo, que muchas normas impiden porque funcionan como corsés.

EJEMPLOS:

- RPTs (Relación de Puestos de Trabajo): Crear un modelo más basado en competencias y habilidades, que en certificados y títulos. Un replanteamiento profundo de las RPTs para que dejen de ser fotos fijas, sino dispositivos dinámicos que faciliten la transversalidad, el trabajo en equipo y el perfil polivalente que se requiere en el nuevo personal público.
- BUROCRACIA INNECESARIA: Desmontar burocracia innecesaria que peca de exceso de control y limita la flexibilidad que se necesita para dar respuestas más proactivas a los retos de la innovación. A menudo, sabemos, que el control se convierte en un fin en sí mismo, obviando lo que es realmente importante: crear valor público.



6. DE POLÍTICAS: Innovaciones en el diseño de políticas públicas

Diseño de políticas públicas innovadoras y puesta en marcha de mecanismos de gestión pública que faciliten el control y la participación ciudadana.

La innovación en esta categoría implica necesariamente **abrir las instituciones a una mayor participación ciudadana** para que se implique en el co-diseño de las nuevas políticas públicas.

Una línea de trabajo imprescindible es el desarrollo de **políticas más creativas de mejora del bienestar**, que den respuesta a los grandes desafíos de la sociedad actual. También, el impulso de la **transparencia** y la **apertura de los datos** a la sociedad civil.

A más transparencia, más posibilidades de construir una mejor democracia, y en esa línea hay muchas oportunidades para innovar.

El propósito general de estas innovaciones es abrir las instituciones para la toma de decisiones y mejorar la producción legislativa tomando en consideración (de verdad) la opinión de la ciudadanía.

EJEMPLOS:

- PLATAFORMAS PARTICIPATIVAS: Impulsar plataformas abiertas de participación ciudadana como "[Decide Madrid](#)" o "[Decidim Barcelona](#)".

- **TRANSPARENCIA:** Mejorar los procedimientos de apertura y publicación de datos que siguen las administraciones para facilitar el acceso a los mismos por parte de la ciudadanía.
- **PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS:** Desarrollo de iniciativas de “presupuestos participativos” para abrir una parte de los presupuestos locales o autonómicos a mecanismos de consulta popular.

IDEAS CLAVE

1. Un tipo de innovación pública, uno de los más relevantes, es crear **servicios** públicos nuevos o que mejoran significativamente los existentes. El impacto y calidad de estas innovaciones estará condicionado por la empatía que se tenga hacia los colectivos beneficiarios de esos servicios.
2. Hay mucho que hacer en la innovación de **procesos** internos, o sea, en el rediseño de los flujos que gestionan los procesos internos de la Administración. Aunque es un trabajo interno, siempre hay que valorar en qué medida ese cambio mejora el “valor percibido” externo de la oferta final que recibe la ciudadanía.
3. Una forma de innovación pública es introducir cambios en las políticas de **gestión de las personas** que trabajan en la Administración para fomentar una mejor actitud y aptitud hacia la innovación, así como más calidad y eficacia en su trabajo.
4. Se puede hacer mucha **innovación organizativa**, o sea, impulsar cambios en las estructuras organizativas que mejoran las relaciones entre las distintas áreas funcionales de la administración
5. La innovación en el **marco normativo** significa introducir modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad del personal público.
6. La innovación en **políticas públicas** consiste en el diseño de políticas públicas innovadoras y puesta en marcha de mecanismos de gestión pública que faciliten el control y la participación ciudadana.

PARA SEGUIR APRENDIENDO

Para ampliar tus conocimientos sobre los contenidos de este apartado, te recomendamos estas lecturas y vídeos:

Lecturas Recomendadas

[Lo que hace la innovación pública diferente](#) (Blog de Amalio Rey)

Resumen de rasgos singulares de la innovación pública, que la diferencian de la privada

[Innovación en la Administración Pública](#) (Carlos Guadian)

Resumen introductorio de algunas ideas sobre innovación en el sector público

[Las doce caras de la innovación](#) (Xavier Marcet, Lead to change)

Cosas que vale la pena tener en cuenta a la hora de innovar

[¿Qué es innovación y sus tipos?](#) (Hood Vision)

Un vídeo que describe, con ejemplos, los tipos de innovación, pero tienes que adaptarlo creativamente al ámbito público

Vídeos

[MOOC "Innovación en el Sector Público" del IAAP: Módulo 1 - Vídeo 1](#) (vídeo en YouTube)

Introducción conceptual a la innovación. Sobre la necesidad de innovar en la Administración Pública

[Crear valor público desde la innovación](#) (vídeo de Xavier Marcet en Novagob2015)

Reflexión de un gran experto como Marcet sobre los retos que tiene por delante la innovación pública

[MOOC "Innovación en el Sector Público" del IAAP: Módulo 3 - Vídeo 1](#) (vídeo en YouTube)

Sobre el “valor público” y los principios de la innovación pública

1.3. INNOGUÍA



La metodología principal que usa el IAAP, y la Junta de Andalucía, para guiar los procesos de gestión de la innovación se llama **InnoGuía**

Si bien la mayor parte de los contenidos de este curso están basados en esa Guía, los objetivos de esta formación son distintos, así que puede ser interesante y útil que accedas a la página-web que aloja la Innoguía en su versión digital, porque es muy dinámica e integra además otros materiales que no están incluidos aquí. Este es el enlace:

www.innoguia.es


A continuación te vamos a presentar, a grandes rasgos, la Innoguía, para que te animes a visitarla como herramienta complementaria de formación en innovación.

La Innoguía es un manual, en formato digital, que pretende ayudar a cualquier persona que trabaje en el sector público a entender en qué consiste la innovación, y cómo se promueve en la práctica a través del desarrollo de proyectos. Es un material didáctico básico que va a ayudarte a diseñar, gestionar y acelerar **proyectos innovadores** en el sector público, e incidir en la creación de una **cultura de innovación** que permita a su vez la aparición de más y mejores proyectos.

Se estructura en dos partes, como refleja la siguiente imagen. La primera ayuda a “**prepararse para innovar**”, que es el trabajo previo que tienes que hacer para iniciar el viaje. Esa sección de la guía es la que incluye más contenidos similares a este curso, aunque los amplía con pistas complementarias. La segunda parte, una vez que te hayas

preparado lo suficiente (por ejemplo, participando en este curso), te orienta en cómo hacer el viaje de “lanzar un proyecto de innovación”, en todos sus pasos:


[Leer más](#)

Primero... 

¡Prepárate para innovar!

Empieza por aquí, comprendiendo los fundamentos. El viaje hay que prepararlo.

[Leer más](#)

Después... 

¡Lanza un proyecto!

Si ya estás preparado/a, atrévete ahora a iniciar un proyecto de innovación.

[Leer más](#)

InnoGuía utiliza una terminología que ayuda a entender cada fase del proceso, desde la detección de posibles “oportunidades” para innovar, hasta elegir el “reto” en el que concentrarse y convertirlo en un “proyecto” que finalmente tenga un impacto en la gestión pública en forma de una “innovación”. La figura que sigue resume los cuatro términos clave que usa la InnoGuía para mapear los procesos:

Cuatro términos clave

Te invitamos a que, por lo menos, pruebes el procedimiento completo en proyectos reales, y sólo entonces decidas introducirle cambios para adaptarlo a tus necesidades.



OPORTUNIDADES

Todos los problemas, carencias o posibilidades de mejora, que detectemos a través de un diagnóstico, sobre las que merece la pena innovar. Pueden ser muchas, y se listan durante el proceso de “mapear” esas oportunidades.



RETO

La oportunidad o el problema concreto que hemos elegido para trabajar y centrarnos en su solución (entre todas las “oportunidades” anteriores). Su definición es preliminar y por tanto necesita todavía de mucha investigación para comprenderlo mejor.



PROYECTO

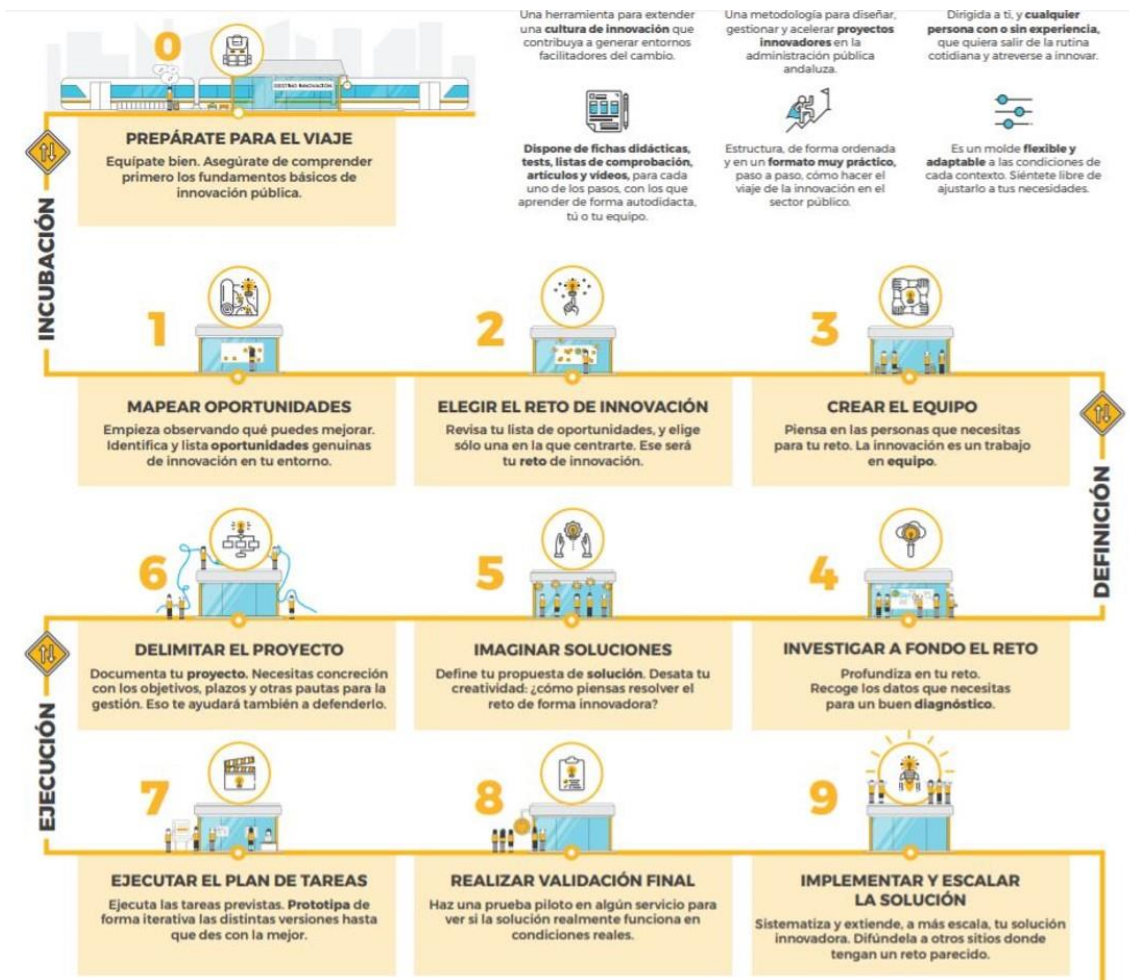
Concreción mucho más precisa del reto y de la propuesta de solución para resolverlo (gracias a la investigación hecha antes), incluyendo el plan de tareas a ejecutar, con unos objetivos, plazos y otras especificaciones que ayuden a su ejecución.



INNOVACIÓN

Solución implementada en algún servicio de la administración, con un impacto real en los procesos y/o la ciudadanía. Se consigue como resultado de la ejecución del plan del proyecto.

El viaje que, como persona innovadora, tendrías que hacer desde la identificación de oportunidades hasta generar las innovaciones se estructura en forma de un itinerario formado por 9 pasos. A continuación tienes un gráfico resumen de la hoja de ruta:



Para cada uno de esos 9 pasos del itinerario, la InnoGuía te ofrece unas fichas didácticas, y un material complementario para formarte, que incluye herramientas, lecturas, vídeos y otros recursos. Aquí tienes un ejemplo de las “fichas didácticas” del paso-1, dedicado a “mapear las oportunidades”:

Fichas didácticas



Ficha Didáctica 0.1
Innovación: marco conceptual



Ficha Didáctica 0.2
Innovación pública



Ficha Didáctica 0.3
Tipos de innovación pública



Ficha Didáctica 0.4
Sistematizar la innovación



Ficha Didáctica 0.5
Innovando más y mejor
en la Junta de Andalucía



Ficha Didáctica 0.6
¿Cómo son las personas
Innovadoras en la Administración?



Es bueno que sepas que **la InnoGuía no es una norma, ni un reglamento rígido que obligue a trabajar de una única manera**. Donde hay innovación, hay diversidad, y siempre hay muchas maneras creativas de abordar un mismo problema. La metodología que propone debe entenderse como un molde flexible, adaptable, a las condiciones de cada contexto donde se quiera innovar. Primero intenta probarla tal cual, pero siéntete libre de explorar modificaciones para ajustarla a tus necesidades.

La InnoGuía protocoliza el proceso innovador, paso a paso, para que cualquier persona sin experiencia pueda seguirlo de forma ordenada

Después de que termines este curso de Formación Abierta, te invitamos a que visites la InnoGuía, y continúes tu preparación familiarizándote con las distintas fases del itinerario en la **gestión de proyectos de innovación**. Allí te vas a sentir acompañado/a en todo el viaje, a través de fichas y herramientas muy prácticas, y lo más importante: vas a poder desmitificar la innovación para que deje de ser algo misterioso y complejo, asumiéndola como lo que es: **una actividad que puede desarrollar cualquier persona de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears**.

IDEAS CLAVE

1. Si bien la mayor parte de los contenidos de este curso están basados en la InnoGuía, puede ser interesante y útil que accedas a la página-web que aloja la InnoGuía en su versión digital, porque es muy dinámica e integra además otros contenidos que no están incluidos aquí. Este es el enlace: www.innoguia.es
2. El viaje que, como persona innovadora, tendrías que hacer para impulsar un proyecto de innovación, desde la identificación de oportunidades hasta generar las innovaciones, se estructura en forma de un itinerario formado por 9 pasos.

3. Para cada uno de esos 9 pasos del itinerario, la InnoGuía te ofrece unas fichas didácticas, y un material complementario para formarte, que incluye herramientas, lecturas, vídeos y otros recursos.

PARA SEGUIR APRENDIENDO

Para ampliar tus conocimientos sobre los contenidos de este apartado, te recomendamos estas lecturas y vídeos:

Lecturas Recomendadas

[Web de la InnoGuía en versión digital](#) (IAAP)

Acceso a la web para visitar todos sus contenidos

[Versión en PDF de la InnoGuía](#) (IAAP)

Te puedes bajar aquí el documento completo en PDF

[Versión resumida de la InnoGuía en PDF](#) (IAAP)

Aquí tienes, para bajarte, la versión resumida

[Poster-resumen de la InnoGuía](#) (IAAP)

Para que pongas en la puerta o alguna pared de tu despacho y no te olvides de innovar

Vídeos

[Introducción institucional a la InnoGuía](#) (IAAP)

Vídeo de presentación de la InnoGuía por los responsables de IAAP

[Proceso de elaboración de la InnoGuía](#) (Amalio Rey)

Vídeo descriptivo de cómo se diseñó esta metodología