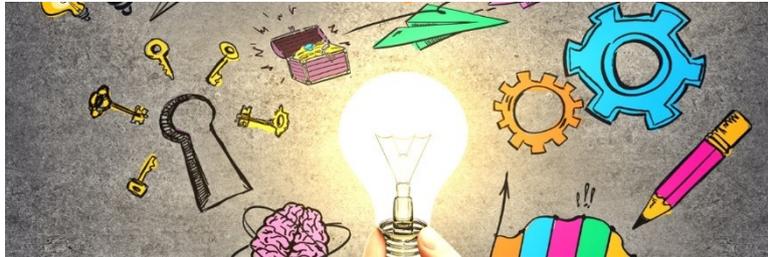


## Unidad 2

# POR QUÉ HAY QUE INNOVAR

### INTRODUCCIÓN



Para motivarse a hacer algo, es clave entender los por qué. Profundizar en las causas, en lo que hay por debajo de nuestros comportamientos, genera impulso y dota de sentido a las decisiones que tomamos.

En la unidad anterior aprendiste QUÉ ES innovar. En ésta vas a comprender POR QUÉ es necesario, conveniente y posible hacerlo. Lo que queremos es que la acción de innovar suba muchos puestos en tu escala de prioridades, no porque te suene a novedad o sigas indicaciones de tus responsables, sino porque estás convencido/a de que te hace mejor persona, contribuye a aportar valor a la ciudadanía y, en definitiva, vale la pena dedicar tiempo a participar en iniciativas como estas.

Si “innovar”, como aprendimos en la Unidad-1, es **introducir cambios de una novedad significativa que tengan un impacto de valor en un colectivo determinado**, entonces vamos a preguntarnos POR QUÉ esos cambios son buenos, oportunos y necesarios tanto para la Administración como para ti, como empleada o empleado público. No es tan evidente que la “*aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados*” sea una acción que aporte beneficios muy por encima de los costes, sobre todo cuando eso implica usar parte de tu escaso tiempo, del día a día, para dedicarlo a estas actividades.

En efecto, a todos nos preocupa el tiempo, sabemos que muchas veces andamos muy justos para sacar las tareas ordinarias, así que es normal que la gente se pregunte si añadir una capa más a nuestra agenda habitual, para dedicarla a innovar, es algo que conviene hacer. Nuestra respuesta es un rotundo SÍ, y se basa en la experiencia vivida de las cientos y miles de personas innovadoras públicas que hemos conocido, que reconocen cuánta satisfacción les ha generado esos momentos de su vida en los que han participado en retos de innovación, poniendo en valor su capacidad de mejorar cómo hacen su trabajo. Te invitamos a que te abras a esa posibilidad, y te llenes de razones para atreverte a hacerlo. De eso hablaremos precisamente en esta unidad.

## 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. Dotar de sentido y de significado a la acción de innovar: lo harás porque sabes que vale la pena, por razones intrínsecas, y no sólo porque te dicen que lo hagas.
2. Comprender que innovar no es una opción en la Administración Pública, sino una necesidad impostergable: si no innovas, te innovan...
3. Descubrir las oportunidades que existen en tu ámbito de trabajo, incluso en el más inmediato, para introducir cambios y mejoras significativas.
4. Entender que, a pesar de las dificultades y resistencias, es posible innovar si cambias de actitud y te organizas mejor: mucha gente ya lo está haciendo, así que: ¿por qué no tú?
5. Inspirarte en muchos ejemplos de innovación que te van a servir de marco de referencia para comprender que vale la pena hacerlo.

## PREPARÁNDOTE: EJERCICIO DE REFLEXIÓN



Te invitamos a que, primero, busques y veas este film: “[Yo, Daniel Blake](#)” del afamado director británico Ken Loach (tienes un [tráiler de la película](#) aquí). Después, lees estos dos artículos: (1) “[Daniel Blake y la deshumanización de lo público](#)”, de Amalio Rey, y (2) “[¿Por qué es tan importante la innovación para la administración pública?](#)” de Alberto Ortiz de Zarate.

Reflexiona, entonces, a partir de la película y ambas lecturas, sobre estas cuestiones:

1. ¿Por qué crees que la burocracia administrativa a veces responde a lógicas perversas que van en contra de los derechos y expectativas de la ciudadanía?
2. ¿Puedes encontrar ejemplos, en tu propio ámbito de trabajo, de procedimientos y normas que son contraproducentes (a veces, “absurdos”) para dar un buen servicio público, que en cierto modo “deshumanizan” la gestión de lo público, y que vale la pena cambiar?
3. ¿En qué medida participamos en “*un sistema que no escucha a las personas*” y en “*una tecnocracia burocratizada sin vocación pública*”? ¿Qué deberíamos hacer para cambiar eso?
4. ¿Por qué la Administración Pública tiene que innovar si no tiene, como las empresas, competidores que le obliguen a hacerlo? (piensa en las razones que comparte el artículo de Ortiz de Zárate)

## 2.1. NECESIDAD: ¿Por qué innovar no es una opción, sino una necesidad? ¿Por qué y ahora?



Innovar, como ya hemos dicho antes, no es una opción, sino una necesidad. En el ejercicio de preparación que hiciste antes, ya has podido reflexionar sobre algunas razones, pero en este apartado vamos a profundizar más en ello.

### Motivaciones para innovar

Hagámonos primero esta pregunta que parece muy pertinente: **¿Por qué cambian e innovan las personas?** Una respuesta sencilla, pero muy práctica, es considerar estos tres tipos de motivaciones:

#### 1. **Por disfrute:**

Hay personas que cambian, e innovan, porque eso va en su naturaleza. Lo hacen porque les gusta cambiar, y lo harían sin necesidad de que nadie las empuje a hacerlo. Se mueven por motivaciones intrínsecas porque disfrutan haciéndolo. Según nuestra experiencia, son una minoría en la Administración, pero los que hay tienen mucho que aportar. Viene bien aprovechar esa predisposición para contagiar a los demás. Si eres una de ellas, enhorabuena, ¡¡queremos contar contigo!!

## 2. Por “el Palo”:

Se innova también por miedo a una amenaza, a algo que va a poner en peligro lo que ya se tiene. El mecanismo de cambio, de salir de la zona de confort, se activa cuando las personas perciben la amenaza cerca, y no les queda más remedio que movilizarse para hacer algo. Digamos que es una motivación extrínseca negativa. Este tipo de “amenazas” son más difíciles de percibir en la Administración porque buena parte del funcionariado cree vivir en una burbuja de seguridad, pero la evolución social reciente pone en evidencia lo erróneo de pensar así. Nada es permanente, ni constante.

Cualquier ventaja o beneficio, si no se cultiva, se puede perder.

## 3. Por “la zanahoria”:

La gente también está dispuesta a salirse de su *zona de confort* cuando ve con claridad una oportunidad de mejorar. Les mueve una motivación extrínseca, pero en este caso positiva. El mecanismo de cambio se activa porque esa “zanahoria” es suficientemente atractiva para hacer el esfuerzo de innovar. El reto está en visibilizar esas oportunidades que movilizan a la gente, y que siempre existen. Te invitamos a que, dentro de las limitaciones del marco normativo de la función pública, pienses en incentivos que todavía se pueden aprovechar para movilizar tu vocación innovadora. Los hay, solo hay que ser inquietos y curiosos.

### ¿Por qué la Administración tiene que innovar? ¿es realmente necesario?

Siempre que hablamos de innovar, una pregunta recurrente es si existen realmente circunstancias estructurales (por ejemplo, “palos” y “zanahorias”) que hagan sentir a las empleadas y empleados públicos la urgencia de cambiar cosas esenciales dentro de la Administración, o si nuestras carencias se ven solo como problemas que pueden esperar y que no hay ninguna prisa de abordar.

¿Hay algo que justifique que tú, como personal de la Administración, debas cuestionarte tus procedimientos organizativos y normativos habituales, construidos tan trabajosamente a lo largo de los años, y te pongas a innovar?

Haciendo un análisis rápido y superficial, es probable que la respuesta sea NO. Da la impresión de que el puesto de trabajo está asegurado, que la Administración no va a estar nunca cuestionada hasta el punto de que el empleo público corra peligro, y que no hay incentivos para salir de la zona de confort. Mucha gente opina que con hacer bien el trabajo que se le asigna es más que suficiente, y no vale la pena rasgarse las vestiduras haciendo más de lo estipulado.

Sin embargo, pensar así es un error. Quienes lo hacen, están diagnosticando mal la realidad. Se mueven todavía con una *foto vieja* que ya no se corresponde con las exigencias del presente.

La sociedad está cambiando vertiginosamente, y los nuevos tiempos traen desafíos de una naturaleza distinta a los que teníamos antes.

Lo cierto es que, si miras bien, se acumulan las señales que invitan a introducir transformaciones de calado en el ámbito público. Por ejemplo, **estamos organizados y hemos desarrollado productos y servicios para una sociedad que en gran medida ya no existe, que pide y reclama otras cosas.**

Vamos a ver, entonces, algunas **tendencias que se están dando en las expectativas ciudadanas** que obligan a innovar con cierta urgencia en el sector público, lo que incluye, lógicamente, la pequeña dosis de cambio que puedas aportar tú desde tu trabajo:

1. **Administración abierta y transparencia:** Se necesita fomentar una mayor cultura de rendición de cuentas a la ciudadanía, activando mecanismos que permitan a ésta hacerlo de un modo directo sin que necesiten pedirlo. Hay que adecuar el funcionamiento de la Administración a un contexto en el que la ciudadanía pueda intervenir en el control y evaluación de las instituciones, tanto de las políticas como de los servicios públicos.
2. **Desafección política y deslegitimación democrática:** Las instituciones públicas están cada vez más cuestionadas. Existe un creciente malestar, desconfianza y reproche hacia la eficacia y eficiencia de la Administración. Esto genera desafección política que llega en algunos casos a la deslegitimación institucional.
3. **Servicios públicos de calidad:** La ciudadanía es cada vez más exigente porque está más interconectada e informada. Sus expectativas aumentan. Para eso hace falta que pongamos más empatía en nuestra forma de trabajar. Una mirada más humanista (¡recuerda a Daniel Blake!!) y procesos mejor gestionados.
4. **Colaboración:** La creciente complejidad de los problemas sociales no puede ser abordada desde una arquitectura administrativa que siga basándose en la organización funcional o en silos departamentales. Hace falta una “revolución colaborativa” en la Administración, que ayude a conectar todas las áreas que se necesiten mutuamente para resolver desafíos comunes. Por eso hay que seguir un enfoque transversal, de colaboración multidisciplinar, que es algo para lo que la burocracia pública todavía no está preparada.
5. **Simplificación y flexibilidad administrativa:** Simplificar procedimientos es una prioridad que reclama la ciudadanía. Los procedimientos de administración electrónica deben contribuir a una reducción significativa de la carga burocrática que hoy soportan empresas y ciudadano/as. Esto exige también un esfuerzo importante en el ámbito de la innovación organizativa, o sea, en cómo nos organizamos para trabajar.
6. **Eficiencia:** Los recursos públicos escasean, mientras crecen las necesidades sociales. Esto obliga a usarlos mejor, a prestar servicios de forma más eficiente. Se necesitan sistemas de gestión basados en datos que permitan un mejor control y utilización racional de los recursos públicos.

Por todas estas razones, y muchas más:

La innovación no es una opción. Es una necesidad. Es inevitable económica y socialmente. Ofrecer más y mejor con menos solo puede hacerse con innovación.



Por ejemplo, la Administración es garantista, tiene que serlo, y eso genera normas, o sea, burocracia. Si no queremos corrupción con los recursos públicos, tenemos que aceptar cargas adicionales de fiscalización, pero hay rigideces absurdas que van en contra del sentido común. Lo curioso es que todo el mundo las ve, pero muy pocos las cambian.

La narrativa del cambio debe ser constructiva. No hace falta construir un relato basado en el miedo, pero está claro que, si el sector público no se pone las pilas, e interioriza su compromiso con la innovación y el cambio, la sociedad puede terminar mostrando rechazo a la figura del funcionario.

Hay que empezar a medir el prejuicio causado a la Administración (y a la ciudadanía) por el personal público inmovilista. Estamos cerca de reconocer los costes de no-innovar como una especie de 'lucro cesante'.

Si hay margen todavía para cambiar y mejorar cosas en tu ámbito más inmediato, entonces te invitamos a centrarte en ello. No es buena idea "echar balones" a otras áreas o niveles de la Administración si todavía no has agotado las posibilidades de mejora en tu ámbito de influencia.

Asumir con responsabilidad e iniciativa las oportunidades de mejora que corresponden a tu ámbito de influencia, y que están en tus manos, evita actitudes victimistas, de echar la culpa a los otros. Empieza por ahí, por cambiar lo que está a tu alcance.

## IDEAS CLAVE

1. Innovar no es una opción en el sector público. Es una necesidad. Se están dando tendencias evidentes en las expectativas ciudadanas que obligan a innovar con cierta urgencia en el sector público, lo que incluye, lógicamente, la pequeña dosis de cambio que puedas aportar tú desde tu puesto de trabajo.
2. El escenario ha cambiado y en el siglo XXI no encajan modelos de otras épocas: Dejemos de actuar en base a una “foto vieja”. La sociedad está cambiando vertiginosamente, y los nuevos tiempos traen desafíos de una naturaleza distinta a los que teníamos antes. Siendo así, la única respuesta posible a ese cambio de escenario es innovar.
3. La ciudadanía ha cambiado, y con ella, los servicios que demanda: La ciudadanía es cada vez más exigente con la Administración porque está más interconectada e informada. Sus expectativas aumentan. Por eso, una de las líneas de trabajo que más hay que impulsar a través de la innovación es mejorar la empatía con la ciudadanía en todo lo que hacemos: ¡¡hay que innovar en empatía!!
4. Hacer más con menos es imposible sin innovación: Mientras que la ciudadanía exige cada vez más servicios, y un Estado del Bienestar más avanzado, la Administración acusa un pronunciado déficit fiscal. La salud de la Administración afecta a todos. Nos jugamos mucho en ello como país: ¡¡Si seguimos como hasta ahora, las cuentas no salen!!
5. Hace falta una “revolución colaborativa” en la Administración, que ayude a conectar todas las áreas que se necesiten mutuamente para resolver desafíos comunes: ¡¡hay que innovar en la colaboración!!
6. Si hay margen todavía (¡¡y seguro que lo hay!!), para cambiar y mejorar cosas en tu ámbito de trabajo más inmediato, no esperes indicaciones de tus mandos superiores. Lanza un proyecto de innovación para abordar ese reto.

## PARA SEGUIR APRENDIENDO

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

### Lecturas Recomendadas

“En qué hay que transformar a la Administración Pública Española”. Informe de PWC.  
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>

Xavier Marcet: [¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente?](#)

Diez apuntes sobre la necesidad y urgencia de innovar en la administración pública

Javier Asín Semberoz: [La innovación pública: una condición necesaria para abordar los cambios pendientes](#). Diario.es. Reflexión sobre algunas de las asignaturas pendientes que tiene la innovación pública

### Vídeos

"Oda a la innovación" (Jorge Barrero, director general de COTEC)  
Reflexión sobre el lugar de la innovación en un país como España

[El gobierno... inversor, tomador de riesgos, innovador](#) (Mariana Mazzucato, charla TED)

Excelente vídeo para entender por qué la administración debe asumir riesgos e innovar

Xavier Ferrás: “Como pasar de la innovación a la transformación”.

<https://vimeo.com/36018986>

Alberto Ortíz de Zárate: “Sobre el valor público y los principios de la innovación pública”. Curso MOOC de Innovación en el Sector Público.

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

Xavier Marcet: “Crear valor público desde la innovación”. Novagob2015

<https://www.youtube.com/watch?v=jA8jVeA-W2I>

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

## 2.2. OPORTUNIDAD: ¿Por qué innovar nos mejora como personas?



Ya ha quedado claro, del apartado anterior, que innovar es una necesidad, y no una opción. Si la Administración no quiere innovar por sí misma, será la sociedad la que le obligue a hacerlo. Pero... ¿y por qué no entender la innovación como un proceso estimulante, como una oportunidad para crecer, y no solo como una necesidad? ¿Y si entendiéramos la innovación como algo que nos hace bien, que vale la pena, más allá de las exigencias del entorno?

En este apartado vamos a reflexionar sobre qué oportunidades subyacen en la acción de innovar que tú, como empleada o empleado público, deberías aprovechar.

### La innovación como un viaje estimulante

Participar en proyectos de innovación implica trabajo. Impulsar cambios significativos demanda un esfuerzo. Además, nadie te lo va a poner fácil. Pero, también puede ser muy divertido. Verás por qué...

Lo primero, es una oportunidad para distanciarte de la rutina cotidiana. Por fin haces algo distinto, singular, a gestionar procedimientos o protocolos que se repiten un día sí, y otro también. Las personas innovadoras que lo han hecho, reconocen que ha sido para ellas una “*bocanada de aire fresco*”. Algo que les hacía ir más motivadas a su trabajo.

Cuando innovas, por definición, haces cosas diferentes a la de todos los días. Te sales del molde, y eso abre una ventana de frescura en el previsible, y a menudo repetitivo, trabajo cotidiano que se hace en la Administración.

Existe la percepción de que hay cierta apatía e indiferencia en el trabajo funcional, además de una fuerte resistencia al cambio. Pero eso ocurre como resultado del contexto poco estimulante en el que a menudo realizan su trabajo. No es que empleadas y empleados públicos como tú seáis poco creativos, o que no os interese explorar actividades fuera de la zona de confort.

De hecho, a veces se da una disonancia llamativa entre la baja creatividad que muestran los profesionales públicos en el ámbito laboral, donde parecen sentirse bloqueados, y el vivo entusiasmo por lo nuevo que muestran en su ámbito personal, después que salen del trabajo. Si eso ocurre, algo estamos haciendo mal y deberíamos corregirlo.

Abrirse a realizar proyectos de innovación aporta adrenalina, pero de la buena. Nos brinda la posibilidad de aprovechar ese potencial creativo que dejamos para después del trabajo. Lo que hacemos en el trabajo no tiene que ser monótono. Y si lo fuera, porque se trate de tareas que por diseño son repetitivas, todavía podemos: 1) rediseñarlas para que sean más amenas, o sea, innovar en esos procesos, 2) añadir, complementar, esas tareas, con proyectos que aborden retos que no saquen del molde. Inténtalo, y verás que te lo pasarás bien...

### **El momento en que lo importante va antes que lo urgente**

Nos pasamos la semana de trabajo apagando fuegos. Siempre hay urgencias que absorben nuestra atención. Nunca hay tiempo para frenar, dedicar tiempo a hacer un buen diagnóstico, o diseñar una estrategia que nos ayude a resolver lo realmente importante.

La innovación es una oportunidad para echar a un lado las urgencias que ocupan el día a día de la función pública, y abrirte a asuntos de más calado, a temas realmente esenciales que tienen que ver con los contenidos y las formas de cómo hacemos las cosas.

Frenar, dedicar tiempo a pensar y a cambiar cosas esenciales, es clave para no pasarse todo el tiempo apagando fuegos. Innovar es también eso...

Por ejemplo. Repites y repites un procedimiento de gestión que no parece eficiente, ni eficaz. Como siempre se anda con prisas, nunca hay tiempo para cambiarlo. Todo el mundo sabe que está mal diseñado, o gestionado, pero nadie hace nada para modificarlo, porque no hay tiempo para frenar y pensar en ello. Ese es el momento de innovar, de poner el foco en el problema, ese que venimos posponiendo hasta la eternidad, para acabar de resolverlo con una solución imaginativa. Solo hay que centrarse y ponerse manos a la obra. Crear un equipo y dedicar tiempo a mejorar eso que no funciona. Después, cuando ves los resultados, te das cuenta que cambiar eso era lo importante, y no se hacía porque sólo nos dedicábamos a paliar lo urgente.

## La innovación como aprendizaje

La Administración no tiene establecido por sistema un mecanismo que encargue desafíos de innovación explícitos al personal funcionario. Ni siquiera se activan mecanismos para que la sociedad civil (o sea, la ciudadanía y personas independientes y ajenas a la Administración) proponga retos de mejora desde su propia perspectiva.

Por otra parte, la falta de retos es la muerte de cualquier profesional. Si no se plantean desafíos a nuestro trabajo, hay poco margen para aprender. Si no ocurren cosas nuevas en nuestro trabajo, o no se replantean los enfoques que seguimos, el talento vegeta. Lamentablemente, hay mucho de esto en nuestras instituciones.

El viaje de la innovación (con todas las dificultades que implica, y que nadie oculta) además de divertido, estimulante, puede ser una extraordinaria fuente de aprendizaje.

Sabemos, por experiencia, que, participando activamente en un proyecto de innovación para resolver un reto interesante, se puede aprender mucho más que en un curso de formación. Se aprende por el nuevo conocimiento que se adquiere para dar respuesta a las dificultades que aparecen durante el viaje, pero, también, por la posibilidad de compartir con compañeros y compañeras que, con otras visiones, forman parte de nuestros equipos de innovación. Cada vez que aparece un obstáculo en el camino hacia la solución, hay que buscar e investigar sobre temas que antes se desconocían. Esa exploración te abre al descubrimiento. Asimismo, se desarrollan nuevas habilidades que quizás necesites bien para un replanteamiento de tu actual puesto de trabajo, o bien para cambiar de puesto en el futuro.

## La innovación como ejercicio de vocación de servicio público

A muchas personas innovadoras en la Administración las hemos escuchado decir que el tiempo y esfuerzo que han dedicado a innovar les ha reconciliado con su vocación de servidores públicos. Que la intención deliberada de querer mejorar las cosas contribuyó a un cambio de actitud y a una predisposición más abierta a escuchar y observar las necesidades de la ciudadanía que antes tenían algo “dormida”.

La vocación pública no puede darse por segura. Hay que cultivarla. Todos conocemos a personas que entraron a la Administración convencidas, en sus primeros años, de que estaban ahí, y no en una empresa privada, porque les motivaba lo público; pero después fueron perdiendo ese interés, y convirtieron su trabajo en un empleo plano, sin emociones.

Innovar nos abre a la posibilidad de recuperar la emoción, y el placer, que implica ser un buen servidor público

De hecho, si de verdad nos creyéramos que trabajamos para la ciudadanía, es probable que muchas de las carencias que padece la Administración se resolverían de forma natural. Hay que recuperar la fuerza motivadora del “para qué” se trabaja en el sector público.

Decimos que la innovación es una palanca muy efectiva para recobrar ese espíritu, porque a medida que se empiezan a abordar retos que tienen un impacto visible en la satisfacción de la ciudadanía, y que, una vez implementadas esas soluciones, se recibe

una retroalimentación favorable de ella, incluido el agradecimiento; entonces aflora ese orgullo que quizás habíamos olvidado en medio de la inercia del día a día. Por otra parte, “hacer cosas nuevas” insufla energía, y un estado de ánimo que se termina notando en otros comportamientos del personal público. Es un círculo virtuoso que desencadena la innovación.

## IDEAS CLAVE

1. La innovación es un proceso estimulante, una oportunidad personal para crecer, y no solo una necesidad institucional.
2. La innovación abre una “ventana de frescura” y entraña una oportunidad para distanciarte de la rutina cotidiana.
3. La innovación aporta adrenalina de la buena. Te brinda la posibilidad de aplicar en el trabajo ese potencial creativo que dejas para después de salir de la oficina.
4. Se aprende mucho, muchísimo, innovando. Más que en el mejor curso de formación al que hayas podido asistir.
5. Innovar te abre a la posibilidad de recuperar la emoción, y el placer, que implica ser un buen servidor público

## PARA SEGUIR APRENDIENDO

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

### Lecturas Recomendadas

Amalio Rey: “9 grandes retos de la administración pública”.

<https://www.amaliorey.com/2018/02/28/9-grandes-retos-de-innovacion-publica-post-566/>

Alberto Ortiz de Zárate: “La innovación pública: abierta, social, cultural”. Blog CCCBLab  
<http://lab.cccb.org/es/la-innovacion-publica-abierta-social-cultural/>

Explica cómo el elemento clave de la innovación pública es aportar valor a destinatarios legítimos generando impactos positivos en colectivos concretos.

Xavier Marcet: “Retos de innovación pública”. Blog

<http://www.xaviermarcet.com/2014/04/retos-de-innovacion-publica.html>

Diez retos de innovación que pueden inspirar a los innovadores públicos

50 retos para las Administraciones Públicas en 2018. Novagob.

<https://novagob.org/50-retos-de-las-administraciones-publicas-en-2018-50retosnovagob/>

50 retos para las Administraciones Públicas en 2019. Novagob.

<https://novagob.org/estos-son-los-50-retos-de-las-administraciones-publicas-para-2019-desde-la-perspectiva-ciudadana>

### Vídeos

Juan Freire: “El papel de la ciudadanía en los procesos de innovación pública”. Video del IAAP.

<http://juanfreire.com/el-papel-de-la-ciudadania-en-los-procesos-de-innovacion-publica/>

Reflexión de Juan Freire sobre el rol que juega la ciudadanía en las tres fases de la innovación pública

Alberto Ortiz de Zárate: "Un repaso a los nuevos retos de innovación en la Administración Pública". Curso MOOC del IAAP.

<https://www.youtube.com/watch?v=Tk2yMReTyK8>

Concepción Campos: "Verdades y mentiras de la innovación pública". Conferencia NovaGob 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=ebRTTzQp5G8>

### 2.3. POSIBILIDAD: ¿Por qué innovar es posible a pesar de las dificultades? ¿De qué depende?



Innovar es necesario y conveniente. Es, incluso, una oportunidad para el crecimiento personal, pero... ¿es posible? ¿de qué depende? Ésta es probablemente una pregunta que te estas haciendo desde el principio que comenzaste esta unidad, así que vamos a responderla en este apartado del curso.

Lo primero que hay que decir es que, a pesar de las dificultades "estructurales" para innovar que pueden darse en la Administración, todavía existe mucho margen para hacerlo que está desaprovechado. Solo tienes que mirar a tu alrededor para darte cuenta de que, con ganas y un buen equipo que te acompañe, se pueden impulsar innovaciones en tu entorno inmediato, incluso sin pedir permiso. Las limitaciones normativas y organizativas no son un impedimento para abordar ciertos tipos de proyectos que están a tu alcance.

Por muy difícil que te lo pongan, siempre hay espacios de oportunidad para introducir innovaciones si te atreves (de verdad) a hacerlo

La clave está en comenzar por “micro-intervenciones”, es decir, proyectos asequibles de mejora, que tengan un impacto positivo en tu entorno, para así ir consiguiendo “pequeñas victorias” que sirvan para ir fomentando una cultura de innovación.

Innovar es posible, en la actual administración andaluza, porque:

1. Ya existen muchos ejemplos de proyectos de innovación exitosos, impulsados por personal público andaluz, así que:

“Si ellos han podido, ¿por qué tú no?”

2. Aumenta la presión, tanto desde la ciudadanía como de la clase política, para que la Administración replantee sus enfoques y aborde los retos de un modo diferente. Estas expectativas están contribuyendo a que nuestras instituciones sean más permeables a las iniciativas innovadoras.
3. Empieza a emerger un nuevo liderazgo en nuestras instituciones (aunque, es cierto, no tan rápido como nos gustaría) que está más abierto a apoyar acciones innovadoras. Nos consta que cada vez hay más cuadros directivos que muestran inquietud por programas de este tipo.
4. La introducción de la administración electrónica, y los crecientes procesos de transformación digital que se están impulsando, están obligando a rediseñar procesos y a abrir “ventanas de oportunidad” para el rediseño organizativo. Esto ya está ocurriendo, aunque de forma lenta todavía. Sin embargo, es de suponer que es una tendencia que ha llegado para quedarse, o sea, que nadie la va a poder parar. Si “lo digital” obliga a replantearse enfoques, eso abre la posibilidad de introducir cambios significativos en distintas áreas de la gestión.

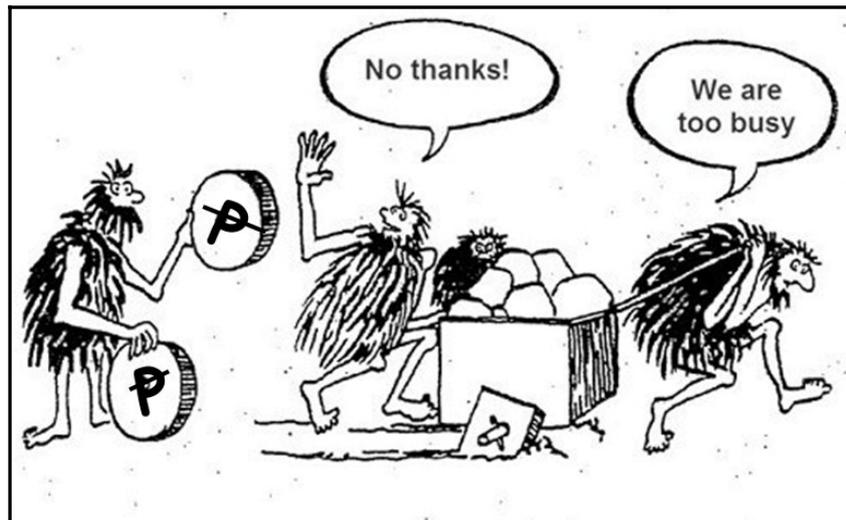
La transformación digital está funcionando como “Caballo de Troya” para introducir, con ella, innovaciones organizativas y de procesos de gestión. Hay que aprovechar que eso ocurre para impulsar lógicas innovadoras en todos los ámbitos de la Administración.

5. El personal de la Administración está envejeciendo. La edad promedio crece y es evidente que nos acercamos a un recambio generacional importante en el ámbito público. Los jóvenes que están entrando ahora muestran ganas y predisposición para cambiar la forma en que se trabaja, y van a liderar muy pronto estos procesos con la complicitad del personal con más experiencia que desea hacer mejor su trabajo.
6. No se trata de cambiar radicalmente todo. Hay cosas que funcionan bien y que hay que consolidar. Pero hay mucho que mejorar y que está a nuestro alcance. Solo falta cambiar la actitud y organizarnos mejor. Esa es probablemente una de las razones de por qué estas realizando este curso, ¿a que sí?

Si no podemos cambiar todo lo que necesitamos, entonces hagamos todo lo posible por cambiar lo que podamos.

Nos gustaría insistir, como argumento principal para “abrir el melón” de la innovación, en la necesidad de desmontar la idea de que “**no se innova porque no hay tiempo para hacerlo**”. Nadie niega que eso es lo que ocurre ahora, pero hay que demostrar

que esa es una justificación viciada, que no se sostiene. La mejor forma de hacerlo es a través de la siguiente viñeta:



Por si no supieras inglés, el señor de la izquierda les está ofreciendo a los jóvenes que arrastran el carro una rueda, o sea, ¡¡una innovación!! para que muevan el vehículo más rápido y con menos esfuerzo. Los afectados, como se ve, la rechazan porque no tienen tiempo para probar ese artefacto tan raro, ni ponerlo. Le contestan que andan demasiado ajetreados en arrastrar el carro (de la forma en que lo han hecho siempre) para prestar atención a su invento.

Esa es la gran metáfora (y el círculo vicioso) a resolver en la Administración: **No tenemos tiempo para innovar porque no innovamos (en hacer mejor las cosas) para liberar tiempo.**

La burocracia, y las viejas maneras de trabajar, consumen tanto tiempo, que el personal público vive atrapado en el círculo vicioso de los trámites urgentes, y apenas puede dedicarse a reinventar sus formas de hacer, o sea, a innovar. **Con tanta dispersión la agenda de innovación siempre se pospone.**

¿Cuál es la solución? Pues que hay que reservar tiempo, y reconocerlo en las agendas, para dedicarlo a proyectos de innovación. Hace falta institucionalizar la innovación, o sea, formalizarla e integrarla en los protocolos de gestión.

Si hacen falta permisos, conviene pedirlos. Pero, mientras llegan, no es mala idea empezar a *"conspirar"* en el mejor sentido de la palabra, o sea, activar complicidades y movilizar inquietudes con proyectos pequeños, que molestan poco, para ir ganando experiencia: *"a innovar se aprende innovando"*.

## IDEAS CLAVE

1. Si otro/as han podido... ¿por qué tú no?
2. El entorno institucional está cambiando en la Administración Pública, y es ahora más sensible a la innovación por la presión social y política que le obliga a ello.
3. Hay que desmontar la justificación viciada de que no se puede innovar porque no hay tiempo. Lo que ocurre realmente es que no tenemos tiempo para innovar porque no innovamos (en hacer mejor las cosas) para liberar tiempo.

4. Se puede empezar innovando con proyectos pequeños, desarrollando “micro-intervenciones”, para ir ganando en experiencia. No hay que empezar por proyectos demasiado ambiciosos.

## PARA SEGUIR APRENDIENDO

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

### Lecturas Recomendadas

Ana Sepúlveda: “Estos son los problemas de la Administración a la hora de innovar”. Retina. El País.

[https://retina.elpais.com/retina/2017/11/06/tendencias/1509957380\\_625096.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/11/06/tendencias/1509957380_625096.html)

Entrevista a Concepción Campos: “Para innovar en la administración hace falta pasar del “nunca se hizo así” al “¿por qué no?”. Hay que abrir la mente”. Blog A un clic de las TIC.

<https://aunclicdelastic.blogthinkbig.com/para-innovar-en-la-administracion-hace-falta-pasar-del-nunca-se-hizo-asi-al-por-que-no-hay-que-abrir-la-mente/>

“La innovación en el sector público sí es posible”. Actitud Creativa Blog.

<http://www.actitudcreativa.es/blog/2014/11/por-que-la-innovacion-en-el-sector-publico-si-es-posible/>

Amalia López Acera: “Perdiendo el miedo a innovar en las administraciones públicas”.

<https://amalialopezacera.com/perder-el-miedo-a-innovar-en-las-administraciones-publicas/>