



## H4- DIAGNÓSTICO-1 (PASO 1) CONDICIONES ORGANIZATIVAS PARA INNOVAR

Rellenando este formulario vas a poder consolidar los conocimientos adquiridos después de leer las fichas **F1.1- Cultura de innovación en la Administración Pública** y **F1.2: Diagnóstico-1: Condiciones organizativas que favorecen la innovación**.

El ejercicio consiste en prestar profunda atención a qué ocurre en tu entorno organizativo, o sea, en tu unidad o servicio, que puede estar condicionando la capacidad de innovar. Este examen busca identificar carencias u oportunidades, y a partir de él elaborar un listado de posibles acciones de cambio ("oportunidades de innovación") que podrían mejorar de forma notable el potencial innovador de las personas que trabajan contigo.

**Lee con detenimiento cada atributo o característica, y puntúa en la tabla cómo está tu unidad o área de servicio en cada una de ellas.** Puedes hacerlo de forma individual, pero lo mejor es hacerlo dentro de un equipo, para generar una reflexión colectiva que ayude a valorar tu entorno con menos sesgos.

# 1

Analiza las **condiciones que has puntuado más bajas** (1 o 2), y piensa cómo puedes convertir esas carencias en posibles "oportunidades de innovación".

# 2

Reflexiona sobre las **cualidades mejor puntuadas** (4 o 5) para explorar estrategias que te permitan potenciar aún más esas fortalezas a través de nuevas oportunidades.

# 3

Suma el **global obtenido**, para que tengas un indicador orientativo de referencia que te sirva para tener una visión de conjunto de cómo está la "cultura de innovación" en tu unidad o área de servicios. Y lo que es más importante, te plantees un plan de mejora de esas competencias a través de un listado de "oportunidades de innovación".



**¿Ya estás preparado/a para comenzar la herramienta? ¡adelante!!**



## ACTITUD DE LAS PERSONAS

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)		Puntuación de mi área
		1	2	3	4	5	
1	<b>EMPLEADO/AS Y FUNCIONARIO/AS</b> ¿Cómo se ven a sí mismo/as? ¿Qué predisposición tienen?	Actitud pasiva. En su mayoría rechaza la innovación. Entienden la innovación como algo poco o nada útil, que consume mucho tiempo de tareas realmente importantes. Existe una actitud inmovilista y un fuerte apego a las rutinas administrativas.			Auto proyección positiva como personas innovadoras. En su mayoría acoge bien la innovación. Actitud abierta hacia los cambios. Entienden que la innovación es algo importante, para lo que hay que buscar tiempo.		
2	<b>PERSONAL DIRECTIVO</b> ¿Cómo actúan las personas con responsabilidades formales?	Practican un liderazgo inmovilista preocupado sobre todo por cumplir la normativa. No les interesa la innovación, que es algo que consideran poco útil porque los distrae de lo importante.			Apuestan por un liderazgo inconformista, con vocación innovadora. Se interesan por la innovación, e intentan buscar tiempo para ello.		
3	<b>PERSONAS USUARIAS</b> ¿Qué percepción y expectativas tienen las personas usuarias?	Las personas usuarias (ciudadanía o 'clientes internos') están conformes con lo que reciben y no exigen mejoras, ni innovaciones. Sus expectativas son bajas.			Las personas usuarias (ciudadanía o 'clientes internos') exigen mejoras. Sus expectativas de innovación son altas.		



## CULTURA DE GESTIÓN (CLIMA ORGANIZATIVO)

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)		Puntuación de mi área
		1	2	3	4	5	
4	<b>CONFIANZA/AUTONOMÍA</b> ¿Se confía en las personas y se les da autonomía para co-responsabilizarse de los procesos?	Exceso de control: se pide autorización para casi todo. El control se hace a priori. Se delega muy poco. No se fomenta la co-responsabilidad individual, ni la colectiva. Tampoco se cuidan a las personas.			Cultura de gestión basada en la confianza: se escucha y se tiene en cuenta la opinión de las personas. Se favorece la iniciativa (autonomía). Se cuidan a las personas. La supervisión, si hace falta, se hace a posteriori.		
5	<b>COMUNICACIÓN</b> ¿Cómo es la comunicación interna?	Patrón de comunicación centralista y vertical. Poco margen para que fluya la información entre niveles.			Comunicación P2P (entre iguales). Canales fluidos, sistemáticos y transparentes.		
6	<b>FLEXIBILIDAD/AGILIDAD</b> ¿Las prácticas de gestión son ágiles y flexibles?	Burocracia y exceso de organización ("sobre - organización")			Capacidad de adaptación a los cambios con respuestas ágiles. Rapidez para implementar ideas o soluciones innovadoras.		
7	<b>GESTIÓN DEL RIESGO Y EL ERROR</b> ¿Cómo se gestiona la toma de riesgos y el error?	Intolerancia hacia el error. Umbral de "riesgo aceptable" demasiado conservador.			Tolerancia al error y aceptación del riesgo como parte de la gestión pública ("es mejor pedir perdón, que permiso"). Conciencia de que la innovación no prospera en un entorno que castiga el error.		
8	<b>CREATIVIDAD</b> ¿Se buscan soluciones creativas a los retos?	Aceptación pasiva y acrítica de la visión más ortodoxa del derecho administrativo.			Abordaje creativo y cuestionamiento saludable del marco regulatorio que se demuestra obsoleto y obstaculizador de la innovación.		
9	<b>COLABORACIÓN</b> ¿Se estimula la colaboración?	Se prima una cultura competitiva o individualista.			Se estimulan las prácticas colaborativas.		
10	<b>ESPÍRITU CRÍTICO</b> ¿Se gestiona la crítica de forma constructiva y saludable?	Imposición de una cohesión falsa o de una lealtad acomodaticia.			Gestión saludable de la discrepancia y de la crítica. La dirección gestiona con naturalidad la fricción creativa.		



## SISTEMAS DE INNOVACIÓN (PROTOSCOLOS)

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)	
		1	2	3	4	5
11	<b>VISIÓN DE LA INNOVACIÓN</b> ¿Qué se entiende por innovación?	Se tiende a reducir la innovación a la que es de naturaleza tecnológica. La tecnología se ve como un fin. Énfasis en la mera "renovación tecnológica".			Se entiende y aborda la innovación con un enfoque integral (de gestión, organizativa, etc.). La tecnología es solo un medio.	
12	<b>SISTEMA/PROTOCOLO</b> ¿Existe algún sistema estructurado para gestionar la innovación?	No hay un sistema, es solo por impulso individual y cada uno se busca la vida como puede.			Existencia de un sistema, de un protocolo reconocido institucionalmente, para proponer y gestionar proyectos de innovación.	
13	<b>CULTURA DE DIAGNÓSTICO</b> ¿Se dedica tiempo y recursos al análisis de causas?	Suposiciones y abordaje superficial sin pausas para reflexionar.			Se implementan mecanismos para el análisis sistemático de las causas de los fallos y la detección de oportunidades de mejora.	
14	<b>GESTIÓN POR EQUIPOS Y PROYECTOS</b> ¿Gestión funcional y vertical, o transversal y multidisciplinar basada en procesos?	Fragmentación y especialización funcional. Se sigue un "modelo taylorista" orientado a cumplir la tarea asignada (mera gestión de expedientes). Cada área o departamento se centra en su tarea, colaborando poco con las demás. No hay "gestión por procesos" transversales.			Trabajo en equipos multidisciplinares y autogestionados para proyectos orientados a la ciudadanía o el usuario interno. El modelo organizativo facilita la búsqueda de sentido y de finalidad significativa al trabajo que se hace.	
15	<b>EXPERIMENTACIÓN</b> ¿Se habilitan espacios para la experimentación?	Impera un apego estricto a las rutinas administrativas.			Se habilitan espacios para la experimentación, para probar enfoques y procedimientos nuevos.	
16	<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> ¿Se cuida y prioriza la formación en innovación del personal?	Se invierte poco en formación. No hay un mecanismo para gestionar el talento y el conocimiento de las personas que se necesita para innovar. Pobre capacidad para compartir y replicar buenas prácticas. No se dedica tiempo a identificar experiencias innovadoras externas.			Se invierte mucho en formación. Existen mecanismos para identificar el talento y el conocimiento de las personas (¿Quién sabe qué?), así como para gestionarlo y compartirlo. Capacidad para integrar buenas prácticas externas.	



## SISTEMAS DE INNOVACIÓN (PROTOS)S

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)	
		1	2	3	4	5
17	<b>TIEMPO/DEDICACIÓN</b> ¿Se reserva tiempo para actividades de innovación?	La agenda sólo permite actividades rutinarias y resolver lo urgente. Siempre se está de "apagafuegos".			Disponibilidad de tiempo para innovar y mejorar lo importante. Se asigna y reconoce tiempo a la innovación en las agendas.	
18	<b>RECONOCIMIENTO</b> ¿Se reconocen, y valoran, las personas que innovan?	Las personas que innovan son 'toleradas', aceptadas, pero no se les premia, ni reconoce. El desarrollo profesional no tiene en cuenta el mérito o esfuerzo creativo e innovador de las personas.			Las personas que innovan son valoradas y reconocidas. Se promueve el desarrollo profesional, y se asignan funciones/tareas estimulantes, en función del mérito y el esfuerzo.	
19	<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b> ¿Existen personas, y estructuras, responsabilizadas de gestionar la innovación?	Se deja todo a la espontaneidad, sin una estructura o soporte de gestión.			Se asignan responsabilidades o roles a personas para impulsar la innovación, para que se preocupen de gestionarla.	
20	<b>PRESUPUESTO</b> ¿Existe un presupuesto habilitado para financiar proyectos de innovación?	No hay ningún presupuesto para innovar. Impera el "Búscate la vida".			Existen partidas presupuestarias para financiar proyectos y equipos de innovación.	