



## Ficha Didáctica 0.2 Innovación pública

En esta ficha veremos qué tiene de peculiar la innovación en la Administración, sus objetivos, y por qué merece un enfoque específico.

Empecemos recordando que la “innovación” en general consiste en producir cambios de una novedad significativa y con un impacto de valor para los agentes implicados. Partiendo de esa definición, lo que hace singular a la “innovación pública” es la naturaleza del valor que genera, 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.

Otras formas de definir la innovación pública pueden ser estas: “Nuevas y mejores formas de producir los servicios públicos que produzcan una mejora en el bienestar colectivo” (MOOC IAAP), o también “Nuevas ideas que crean valor público” (OCDE).

Ejemplos de innovación pública son las mejoras de los servicios públicos que buscan aumentar el valor entregado a la ciudadanía al tiempo que reducen o eliminan todo aquello que sobra, que no aporta valor, que genera ineficiencias, o ralentiza innecesariamente la provisión del servicio.



En todo caso, conviene detenernos y explicar el significado de “valor público”, que es el término que marca la diferencia en este tipo de innovación. Según Mark H. Moore<sup>1</sup>, el académico norteamericano al que debemos el concepto es “el beneficio que percibe la ciudadanía por las prestaciones que recibe de las organizaciones públicas”, bien sea a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Por lo tanto, para que ese valor se concrete, deberían darse estas condiciones:

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

<sup>1</sup> Mark H. Moore (1998): “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”. Barcelona. Editorial Paidós

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.

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.** Por eso *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. 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. A veces ni siquiera se entiende que se trata de “*innovación social*”, y no “*lucrativa*”.

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 esta recibe; además de que se respeten y privilegien principios básicos de la gestión pública como la equidad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad y la co-responsabilidad cívica.

“**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.**”

Un aspecto que condiciona bastante a la innovación pública, por ejemplo, es el **marco regulatorio**. El campo de actuación en el sector público está muy constreñido por la legislación. Los grados de libertad para experimentar en innovación pública suelen ser estrechos, pero esto en lugar de matar la creatividad debería servir de motivación para ser más creativos.

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.



“**No basta con que los proyectos de innovación pública respeten la legalidad, sino que también deben ser legítimos políticamente, o sea, aportar valor a los destinatarios legítimos.**”

Como ya hemos comentado antes, la **percepción del valor público** como señal de éxito de una innovación suele ser un asunto complicado. En la empresa privada 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. A menudo el impacto de una política pública 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.

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. Por mucho que se insista en esto, no basta:

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

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, la ciudadanía. La competencia genera ganadores y perdedores. No es ese el lenguaje, ni la lógica más saludable. Si queremos motivar, hay que crear mecanismos para motivar, y



reconocer, sin que haya ganadores, ni perdedores. Todo aquel que alcance determinados estándares de calidad, debe ser reconocido.

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, siempre es más difícil autoimponerse objetivos de mejora si no se tiene un competidor claro *que nos pise los talones*. En lo público las motivaciones para mejorar son distintas a la empresa privada y 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**.