

## Ficha Didáctica 0.4 Sistematizar la innovación

### El embudo (funnel) de innovación

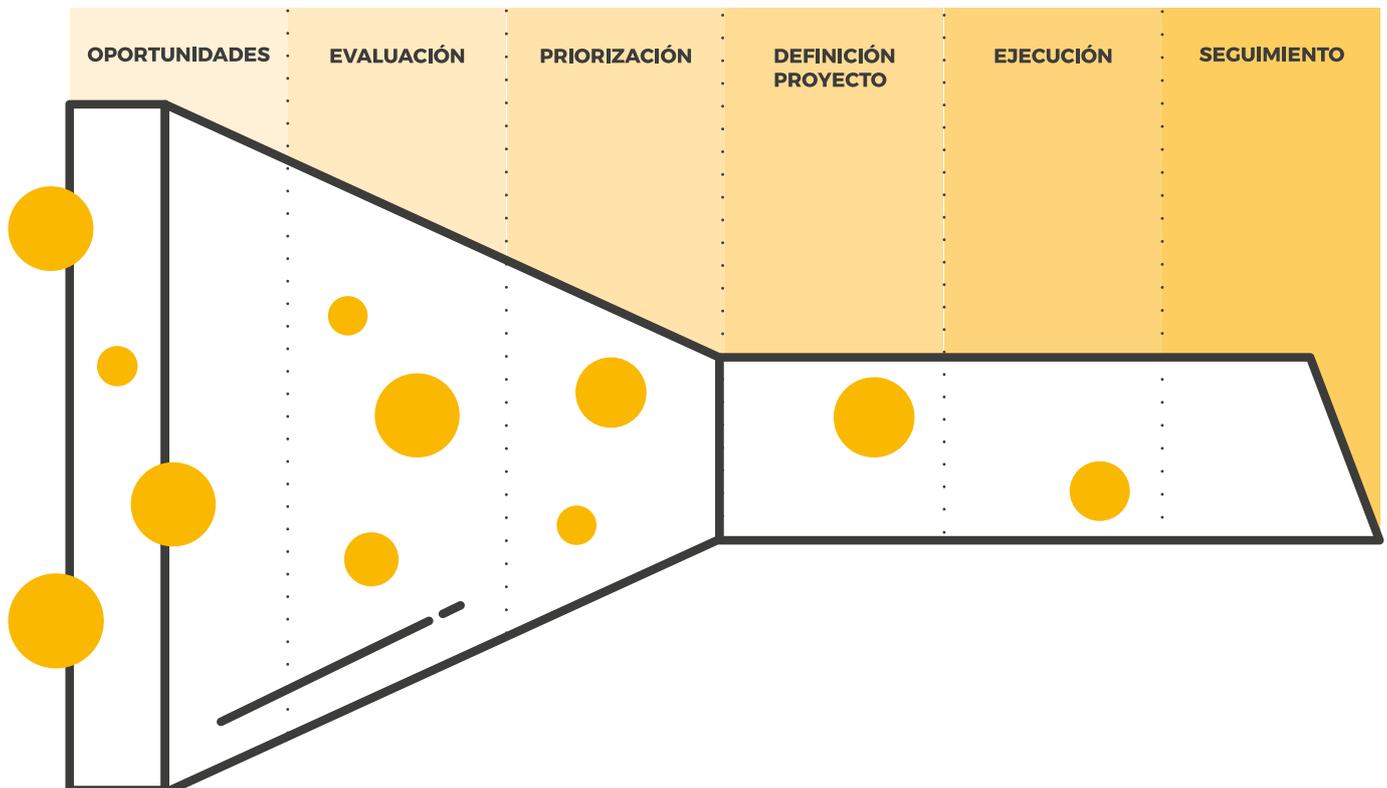
La innovación hay que verla como un proceso. Por supuesto que los resultados son importantes, pero el proceso también.

**Podríamos decir que la innovación es como la felicidad: más un camino que se recorre que un sitio al que se llega, porque se deja nunca de innovar.**

Los procesos de innovación tienen un orden habitual, unos pasos que conviene entender desde una visión global. La metáfora visual que resume la lógica de estos procesos tiene la apariencia de un embudo. El proceso comienza a la izquierda, por la parte más ancha, y culmina a la derecha, por el orificio más estrecho del embudo. Hay muchas formas de dibujar y describir gráficamente ese “embudo”. Una de ellas puede ser esta:

A ese “embudo” se le llama “*funnel de innovación*”, y refleja cómo al principio entra en el proceso un número amplio de ideas que después van pasando por distintos filtros que sirven para descartar las menos válidas y madurar a las mejores.

“**En cada etapa o momento del embudo, mientras más se avanza hacia la derecha, más progresan los proyectos hasta que después de superar todos los filtros, se convierten en una innovación real con impacto.**”



Las distintas fases del funnel que vamos a reconocer en esta metodología de innovación pública, descritas de izquierda a derecha, son las siguientes:

#### **Generación de ideas:**

Como indica su nombre, es la fase más creativa en la que los participantes sugieren todas las ideas que les parecen interesantes para innovar. Aunque el resultado final va a depender también de otros factores, a más cantidad de ideas entren al embudo, más probable es que se consiga calidad al final del funnel.

#### **De ideas a oportunidades:**

Primer filtrado de las ideas, que estaban planteadas todavía muy en genérico y en gran cantidad, para convertirlas en oportunidades (“retos”) porque según el diagnóstico realizado, responden a necesidades de innovación que tiene realmente la organización.

#### **De oportunidades a proyectos:**

Por razones de recursos y de tiempo, no es posible atender a la vez a todas las “oportunidades” identificadas, así que hay que evaluarlas y jerarquizarlas, para entonces abordar un número manejable de proyectos. En esta fase nos centramos en la parte operativa de gestionar equipos para dar respuesta y avanzar en la solución del reto de innovación.

#### **De proyectos a prototipos:**

De los proyectos sale una primera versión de solución que hay que testar y mejorar a través de lo que a menudo llamamos “experiencias piloto”. En esta fase probamos en un entorno controlado si la solución funciona, y le introducimos sucesivas mejoras hasta ponerla a punto.

#### **Implementación:**

Cuando la innovación está a punto gracias a la fase anterior, el prototipo ya se ha convertido en una solución extensible a toda la organización, y a otros ámbitos de la Administración que tengan un problema parecido. Es cuando la innovación se implementa en la realidad. Se replica y escala para generar un verdadero impacto en los colectivos beneficiarios bien sea a través de un proceso, servicio o política pública.

Visto el funnel desde una perspectiva más transversal, podríamos decir que en la gestión de los procesos de innovación pública tenemos tres grandes retos, que tienen una naturaleza bastante diferente. Son tres fases en las que podríamos dividir el embudo que venimos describiendo:

**RETO DE ATENCIÓN:** El primer reto es de captación de la atención, o sea, de conseguir la participación del mayor número de personas posibles. Aquí buscamos “cantidad”, para conseguir un porcentaje alto de notoriedad y participación dentro del colectivo beneficiario.

**RETO DE ENGAGEMENT:** El segundo reto consiste en convertir cantidad en “calidad”. Aquí buscamos que la atención se traduzca en implicación.

**RETO DE CONVERSION:** El tercer reto es pasar de una participación de calidad a la ejecución de proyectos con impacto. Es el momento de hincar los codos y demostrar capacidad de acción. Aquí vemos qué % de las oportunidades identificadas se han convertido en proyectos con resultados reales.

Estas tres fases necesitan un enfoque estructurado. Cada una exige competencias y estrategias distintas que hay que sistematizar en las organizaciones públicas, como se verá en el siguiente apartado.

## ¿Cómo sistematizar la innovación?

Lo más difícil de la innovación, para que cale realmente en el sector público de una forma sostenible, es sistematizarla. Si no hay un esfuerzo claro de “sistematización”, es improbable que el esfuerzo innovador se convierta en un hábito, en una práctica natural, que es lo que hay que buscar.

Cuando hablamos de “sistematizar”, nos referimos a  *fijar un conjunto de rutinas y protocolos que se integren de forma fluida y permanente en la organización*, de tal modo que se conviertan en prácticas habituales y aceptadas por sus miembros.

“ **La clave está en generar estructura, un cierto orden, que se termine asumiendo como una costumbre o una cultura.** ”

Cuando esa sistemática no existe, como ocurre en la gran mayoría de las entidades públicas, la innovación aparece como una actividad desconectada de la práctica cotidiana. Se acomete sólo por impulsos irregulares o por la iniciativa de personas aisladas. Sin una estructura que marque unas pautas, reconocidas formalmente, es difícil que se reserve el tiempo y el espacio para innovar que necesita el sector público.

Veamos entonces lo que hay que hacer para “sistematizar la innovación” en las entidades públicas:

### Estrategia:

Hay que ponerse de acuerdo en unas *prioridades* (dónde poner el foco, en qué necesidades) a partir de un diagnóstico adecuado de los retos de innovación que existen en cada contexto. No es posible hacer de todo, ni es bueno atender demasiados frentes a la vez. Solo se consiguen resultados con un esfuerzo acumulativo y para esto hay que evitar la dispersión. Eso es estrategia: saber a qué decir que sí, y a qué decir que no, en cada momento. Además, es lo que aporta armonía a los esfuerzos colectivos, para

que la innovación apunte en la misma dirección y de forma coordinada.

### Personas:

Tiene que haber algún mecanismo que permita *identificar y visibilizar el talento innovador* de la organización. Hay que implementar algún procedimiento que ayude a conseguir que esas personas “salgan de su escondite” y se ofrezcan. Asimismo, hace falta un dispositivo que las aglutine, las ponga en contacto, para que se refuercen mutuamente y exploten sinergias en proyectos comunes. Si estas “comunidades” funcionan bien, sus propios participantes se preocupan de sistematizar una cultura. Y por último, hay que implementar una sistemática de reconocimiento de las personas que innovan para que se conviertan en modelos que inspiren a los demás.

### Competencias:

A las personas que innovan hay que formarlas de forma continua. Se necesita un plan de formación del talento basado en competencias (“i-skills”) claramente identificadas. Las organizaciones públicas deben tener una estrategia de desarrollo del talento innovador, un *itinerario formativo en innovación*, bien estructurado, tanto para la mejora de la aCtitud como de la aPtitud que se requiere para innovar más y mejor.



**Protocolos:**

Hay que definir procesos y mecanismos simples, ágiles y prácticos que conviertan los procesos de innovación en una práctica común y embebida de forma natural en las actividades habituales de la organización. Es lo que llamamos “*gestionar el funnel*” (“poner orden”) siguiendo un protocolo reconocido y aceptado. Por ejemplo, que la “comisión de innovación” que evalúa y filtra las propuestas de proyectos se reúna todos los primeros miércoles de cada mes, o que quede estipulado como norma que los “equipos de innovación” que están gestionando proyectos reconocidos por el sistema dispongan de media jornada los jueves alternos para trabajar en sus propuestas. Este tipo de pautas, repetidas en el tiempo, hacen que el proceso termine funcionando como un sistema y se transformen en cultura.

**Herramientas:**

Se necesitan dispositivos para apoyar, dar soporte, al sistema. Nos referimos, por ejemplo, a herramientas digitales que faciliten el trabajo en equipo o la gestión colaborativa del conocimiento que se necesita para innovar. Que haya sitios físicos y digitales (intuitivos y fáciles de usar) para que la gente con ganas de innovar

se encuentre y se conecte, no es un asunto baladí. Esto incluye poner a disposición de los participantes buenas metodologías que ayuden a optimizar los esfuerzos.

**Evaluación:**

Un sistema no lo es sin activar mecanismos de feedback. Hay que sistematizar protocolos de evaluación para intentar comprender el impacto de todo lo que se hace, corregir desviaciones y reforzar las cosas que se hacen bien.

**Liderazgo:**

Si bien en innovación hay mucho de liderazgo informal, para que haya realmente un sistema que sea sostenible en el tiempo, se necesita delimitar responsabilidades. Hacen falta personas, con nombres y apellidos, que se encarguen de cuidar del funcionamiento del sistema y con tiempo suficiente para hacerlo. No estamos hablando de constreñir la innovación a un departamento porque es algo que debe ser transversal, pero sí que haya gente dedicada en exclusiva a gestionar y facilitar que la innovación suceda, y si esa estructura está descentralizada, mucho mejor. *El liderazgo innovador hay que institucionalizarlo* desde los niveles más altos de dirección, pero esto no se consigue sólo con buenas intenciones, sino que debe estar integrado de forma orgánica y formal en las agendas y obligaciones directivas. Lo que queremos decir es que aparte de la aportación innovadora que aflora de la participación informal, hace falta un liderazgo formal que sea reconocido institucionalmente.

Es importante cuidar estos siete ejes o dimensiones para que la innovación se sistematice en las organizaciones públicas.

