



## Ficha Didáctica 1.1

# Cultura de diagnóstico en la Administración Pública

### Cultura de diagnóstico en la admón

Antes de dedicar esfuerzos a innovar, que siempre tiene un coste, conviene dedicar un tiempo a observar y pensar dónde poner el foco. No tiene sentido querer cambiar cosas que tienen un impacto irrelevante o, aún peor, que no hace falta cambiar. Esto ocurre más de lo que nos gustaría.

Así que el primer paso que debes dar como innovador/a es estudiar tu entorno organizativo y de servicios para identificar dónde están las principales carencias y oportunidades de mejora. Es decir, hacer un buen diagnóstico, que te permita entender qué puede estar fallando, cuáles son las verdaderas causas de que algo no funcione como debería y/o dónde poner el foco para activar dinámicas de cambio que tengan el mayor impacto visible en la organización.

**Si eres capaz de entender el problema real que existe, y las causas que lo provocan, estarás en mejores condiciones de poner el foco en mejorar las cosas adecuadas**

Lamentablemente, **en la Administración no hay una buena cultura del diagnóstico**. No dedicamos tiempo, ni recursos suficientes para eso. Tampoco tenemos la **paciencia** y la **sistematicidad** que los buenos diagnósticos demandan. Y cuando se hacen, después se quedan obsoletos porque no se actualizan, que es algo que hay que hacer siempre porque los entornos sociales son dinámicos.

Eso explica que a menudo la innovación pública se termine instrumentalizando en forma de proyectos

dispersos e irrelevantes, sin objetivos precisos, ni una capacidad de impacto real en la ciudadanía. Por eso tenemos áreas clave que están estancadas mientras se distraen recursos en innovaciones superfluas, que solo intervienen en la periferia. Un ejemplo de ello es **esa tendencia tan habitual a invertir en innovación tecnológica, como si la digitalización resolviera todo por sí misma**, descuidando el gran desafío subyacente de la innovación organizativa y de gestión de personas.

**Recuerda: una prioridad que tienes es desarrollar capacidad diagnóstica. Todo empieza por ahí. Si no diagnosticas bien, no innovas bien, porque estarás mejorando las cosas equivocadas.**



Hablamos en definitiva de “*innovación significativa*” cuando los “*problemas a resolver*” están bien identificados y son los que son. El diagnóstico es lo que permite saber dónde poner el énfasis y la inversión en innovación de un modo racional y eficiente.

Por otra parte, hay que pensar (y comprender) primero las necesidades específicas de nuestros propios contextos, y sólo después (si cabe) copiar las soluciones adoptadas por otros. Como bien recomienda Xavier Marcet<sup>21</sup>: “*No se debe abusar de un benchmarking indigesto. Lo que hay que hacer para que salgan cosas nuevas es pensar y no copiar. El benchmarking es para después, antes mejor pensar*”<sup>21</sup>.

Para poder hacer buenos diagnósticos de innovación, hay que organizarse. Se necesita adoptar una metodología. Siendo prácticos, se pueden seguir para ello dos enfoques complementarios, que te contamos seguidamente:



### Diagnóstico-1 ¿POR QUÉ? - Cultura de Innovación

En este primer diagnóstico intentarás descubrir qué “*condiciones organizativas*” se pueden corregir y mejorar en tu área de servicios que afectan su capacidad de innovación. Es un diagnóstico “*horizontal*”, que examina el contexto organizativo (sobre todo interno) que condiciona el potencial innovador de las personas que trabajan en tu unidad.

“**En este diagnóstico buscas responder a estas dos preguntas: 1) ¿POR QUÉ se innova menos de lo que se debería? 2) ¿Qué se puede cambiar para generar contextos favorables a innovar?**”

Decimos que es un “*diagnóstico de contexto*” porque actúa en la base, desde abajo y desde dentro, para desatascar frenos o barreras que impidan innovar. Su resultado debería darte pistas de cómo crear

organizaciones y equipos donde la gente sencilla y común pueda generar e implementar ideas nuevas con impacto.

La metodología de este primer diagnóstico se explica en la Ficha 1.2.



### Diagnóstico-2 ¿DÓNDE? - “Tipos de proyectos”

En este diagnóstico intentarás identificar en qué áreas y metodologías específicas se puede actuar con más impacto, tomando en consideración las **tendencias de innovación que se están dando en la Administración Pública**.

Esto exige una mirada tanto hacia dentro como hacia afuera para comparar lo que estás haciendo en tu unidad con las expectativas sociales, así como tus enfoques y metodologías con los abordajes que siguen otras entidades públicas más innovadoras.

“**Este diagnóstico es más “vertical”, porque va directo a identificar “áreas calientes” que entrañan oportunidades para lanzar proyectos.**”

Mientras que el diagnóstico anterior era de “*contextos organizativos*”, éste se basa en “*tipos de innovación pública*” hacia los que apuntar posibles proyectos. Aquí buscas responder a esta pregunta: ¿DÓNDE están las **oportunidades sociales** más interesantes para el desarrollo de proyectos?

La metodología de este segundo diagnóstico se explica en la Ficha 1.3.

### Diagnósticos complementarios:

Los dos diagnósticos se complementan y son necesarios. El primero es en buena medida una mirada hacia adentro (aunque no sólo eso), para examinar críticamente cómo nos organizamos y en qué grado estamos preparados para innovar como organización. El segundo consiste en mirar hacia afuera pensando directamente en término de proyectos, activando los sensores que permitan captar y comprender demandas del entorno social al que debe servir la Administración y que no se están atendiendo debidamente.

Ambos diagnósticos podemos verlos como capas interpuestas e interconectadas. El primero nos ayudará a mejorar el contexto organizativo que favorece la innovación y facilitará el trabajo de todas las personas que la forman; mientras que el segundo servirá de

apoyo a personas concretas que ya quieren impulsar proyectos, con talento y voluntad innovadora, que recibirán pistas (una especie de “menú de opciones”) de hacia dónde dirigir su energía para el cambio.

**“ Ambos diagnósticos se retroalimentan, porque el contexto organizativo no puede configurarse desconectado de las demandas sociales. La “cultura de innovación” (interna) debe dar respuesta a las “demandas sociales” (externa) que elevan las expectativas de la ciudadanía respecto del sector público.**

