



Ficha Didáctica 9.1

Implementar y escalar

Por poner orden, tenemos a partir de un prototipo exitoso dos estadios o retos adicionales: **1) Implementación:** que se implemente e integre en un servicio o procedimiento real de la administración (o sea, que tenga un impacto real en la gestión interna y en definitiva cree “valor público”), **2) Difusión:** se difunda y replique como “buenas prácticas” en otras unidades de la Administración.

Veamos cada uno de estos retos por separado:

9.1.- IMPLEMENTAR las innovaciones

Una vez que la solución se ha prototipado y testado de forma iterativa, y demuestra ser una buena solución para el reto público abordado, el siguiente paso es terminar de documentarla para que pueda ser expandida a más escala dentro del servicio, dirección o consejería en la que se inició la fase-piloto, y en otros sitios de la Administración donde tengan un problema parecido.

“No nos equivoquemos. Una cosa es tener un buen prototipo, que funciona bien en un entorno controlado, y otra bien distinta que esa solución pueda ser implementable y generalizable a gran escala dentro de la cartera de servicios de la Administración. Son estadios de distinta naturaleza, que exigen respuestas diferentes.”

La IMPLEMENTACIÓN es el centro de la cuestión. Sin ella no hay innovación. Muchos proyectos de éxito se quedan en un simple prototipo y no van más allá. **Existe un “gap” o brecha entre la fase de prototipo y la de integración real de la solución en la cartera de servicios que se**

ofrecen a la ciudadanía. Las razones de este desajuste son variadas. Citaremos algunas:

1. El equipo de innovación termina su trabajo demostrando que su modelo funciona, pero deja de ser apoyado con tiempos y recursos, y la propuesta se queda guardada en un cajón a la espera de que llame la atención de algún directivo.
2. Se descuida dar el paso adicional de *sistematizar* la solución mediante la creación de protocolos, procedimientos, etc. que son imprescindibles para que una innovación se pueda implementar a gran escala.
3. El prototipo solo funciona en un entorno muy específico y no es generalizable. Va bien en el sitio concreto en que se probó pero es difícil de extrapolar a otros escenarios.
4. No existe el liderazgo y apoyo institucional necesario para que un modelo que ha demostrado funcionar bien a escala experimental se termine integrando en la cartera normal de servicios.
5. Se producen resistencias dentro de la Administración para que esa solución se implemente, bien porque genera escepticismo, bien porque su generalización es arriesgada, o bien porque afecta los intereses de determinados colectivos.
6. Faltan recursos para extender la experiencia a gran escala, cuando implica un determinado esfuerzo de gastos.

9.2.- DIFUNDIR las innovaciones

Ya hemos hablado de la IMPLEMENTACIÓN, que como comentamos, necesita de liderazgo y apoyo institucional. Los equipos de innovación sólo llegan a un prototipo de éxito, demostrado en la fase-piloto, pero de ahí en adelante demandan de soporte complementario por parte de la organización. Supongamos ahora que, efectivamente, la innovación se ha implementado con éxito, y queremos extenderla a otras unidades, que es la fase de DIFUSIÓN o escalado de la experiencia.

“ **Uno de los objetivos que buscamos ahora es convertir el resultado del proyecto en lo que llamamos habitualmente “buenas prácticas”, para que pueda ser replicada a una escala mayor con la colaboración de otras entidades.** ”

Esta tarea la podemos examinar desde dos puntos de vista. Primero, desde las personas que impulsan un proyecto de éxito y que desean darlo a conocer y extenderlo a otras entidades públicas. Pero también desde las propias instituciones que buscan esos proyectos para convertirlos en “buenas prácticas” que sean escalables. Daremos algunas recomendaciones en los dos sentidos.

Hay que recordar que este proceso de escalado también constituye una oportunidad de mejora de la solución en la medida que participan más personas y el enfoque seguido en el proyecto original se expone a una diversidad mayor de contextos que pueden enriquecerlo.

Tenemos varios **retos para la difusión de proyectos innovadores** que intentaremos resumir a continuación:

1. ¿Qué se entiende por “buenas prácticas” o por un “proyecto de éxito”?:

Esto, a menudo, no está bien definido. Hay que definir criterios coherentes para identificarlas. No



siempre las “buenas prácticas” lo son. A veces se eligen por capricho, o simplemente porque se trata de un proyecto liderado por alguien con influencia. Tal vez además de hablar de “buenas prácticas”, también sea necesario capturar “experiencias” que sirvan para aprender, incluso aunque sean iniciativas o prácticas fallidas. En cualquier caso, las “buenas prácticas” deben venir acompañadas de datos sobre el impacto conseguido, que es algo que a menudo no se hace con el rigor suficiente.

2. Lo específico y lo generalizable:

Hay que saber distinguir entre ambos tipos de “factores de éxito” cuando una iniciativa innovadora consigue buenos resultados. Hay proyectos que triunfan por “factores idiosincráticos”, es decir, por una mezcla muy específica de motivos que solo se dan en la unidad u organización que desarrolló el proyecto. A veces el éxito obedece a personas puntuales, con nombres y apellidos. Cuando eso ocurre, es más complicado expandir y generalizar

la experiencia. Por eso hay que preocuparse por estudiar las motivaciones de fondo que explican que un proyecto haya ido bien, y extraer del mismo sólo aquellos patrones que realmente puedan ser generalizables a otras entidades de la Administración.

3. La clave está en documentar, y hacerlo bien:

Es muy difícil transferir una experiencia que no se documenta bien. Esto implica dedicar tiempo y recursos a traducir aspectos tácitos, implícitos, a unos protocolos y procedimientos explícitos. Se necesita “codificar lo tácito”, para que pueda ser transferible a otros. Esto es parte de la gran inversión que tiene que hacer la Administración, y que todavía no ha hecho, en el área de “Gestión del Conocimiento”, cuyos resultados dependen en gran medida del esfuerzo que se dedique a documentarlo.

4. Espacios para compartir, mostrar y aprender:

Hay que crear espacios de interacción en los que se muestren y expongan las experiencias de éxito (también los que no hayan funcionado, pero se pueda aprender mucho de ellas). No simples “escaparates online” tipo directorios, que de esos ya tenemos y algo aportan, sino sitios donde se genere conversación, que los impulsores de los proyectos puedan responder preguntas, que se puedan aportar datos de impacto, que se publiquen vídeos con opiniones de participantes y sobre todo, que acojan foros de reflexión para profundizar en cada una de esas experiencias y/o “buenas prácticas”. Para que estos espacios funcionen bien, necesitan una determinada estructura, un diseño funcional que active mecanismos de inteligencia colectiva. De lo contrario, serán los mismos directorios o bases de datos estáticas, que ya conocemos.

5. Intercambios de personas:

A veces la mejor forma de transferir una experiencia de éxito a otras unidades de la Administración es a través de mecanismos de movilidad de personas entre servicios. Que profesionales interesados en

aprender de un proyecto de éxito puedan pasarse, por ejemplo, una semana en la unidad que lo ha desarrollado facilitaría mucho la transferencia. Lo mismo, que promotores del proyecto puedan rotar por unidades de destino asumiendo el rol de consultores o facilitadores.

Una práctica recomendable es crear un grupo de trabajo que se encargue de **diseñar un sistema fiable para detectar, documentar y difundir las “buenas prácticas”**, empezando por definir unos criterios coherentes que permitan saber adecuadamente cuáles son, y cuáles no.

Asimismo, organizar **actividades que faciliten el intercambio de información, conocimientos y experiencias** (a más abiertas y participativas, mejor, tipo “World Café” u “Open Space”) entre profesionales de distintas consejerías y unidades de servicios.

Hemos comentado antes lo valioso que puede ser el diseño de un **sistema de rotación de profesionales y gestores** para mejorar el conocimiento y comprensión mutua de las experiencias innovadoras puestas en práctica en distintas áreas de la administración.





Una buena idea puede ser crear e impulsar **“Comunidades de Práctica”** como dispositivos para la difusión. Éstas funcionan como ecosistemas y correas transmisoras que no sólo sirven para detectar experiencias prometedoras, sino también para discutir su viabilidad en otros entornos y para diseminarlas a través de innovadores que están dispuestos a hacerlas suyas.

Hay que orientar los focos y la atención hacia las “buenas prácticas”, las de verdad, para mejorar su visibilidad. Una estrategia que suele funcionar es la de organizar **convocatorias/concursos** de proyectos, porque los premiados (siempre que estén bien elegidos, con rigor y criterio) consiguen así captar la atención de los medios que convierten sus proyectos en noticias. Otra opción

es instaurar **“redes de ojeadores/captadores”** que se preocupen de monitorizar proyectos y seleccionar los mejores para promoverlos a través de Internet. Para conseguir un filtrado que aporte valor añadido, se echa mano de una red de profesionales que ayude a descubrir esas “perlitas” olvidadas, y a avalar técnicamente el potencial de esos proyectos para que sean creíbles y atraigan la atención de los demás.



Uno de los retos más complejos de esta actividad es precisamente saber encontrar proyectos muy innovadores en rincones donde nadie busca.