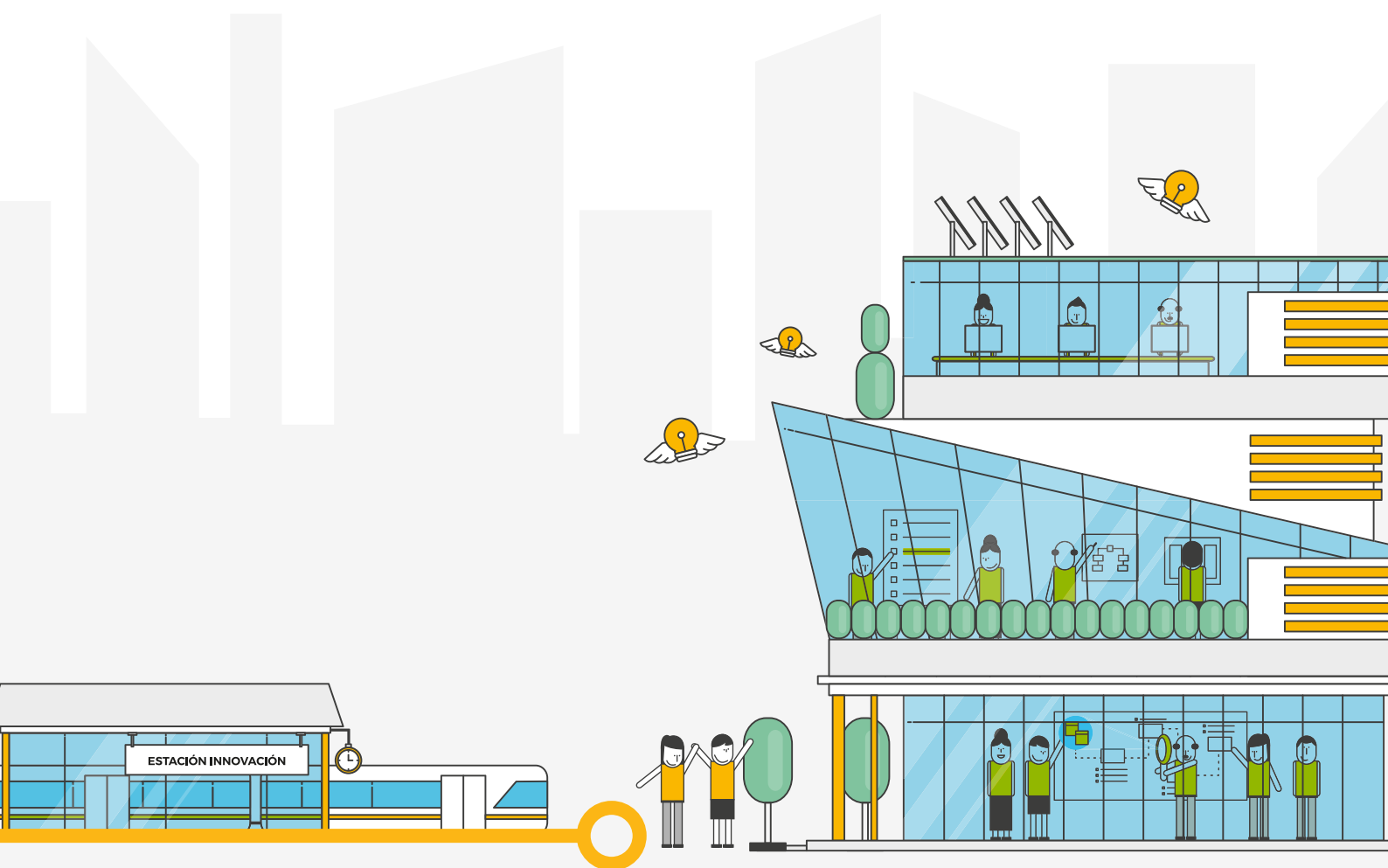


InnoGuía

GUÍA PARA INNOVAR
en la Junta de Andalucía



RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. NO ESTÁ PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN TIPO DE SOPORTE SIN PERMISO PREVIO Y POR ESCRITO DEL TITULAR DEL COPYRIGHT.

Título: Guía para innovar en la Junta de Andalucía
Coordinación: Intituto Andaluz de Administración Pública
Autoría: Paz Sanchez y Amalio Rey
Versión 1 / Marzo 2018

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diseño y edición: Make it Visual
www.makeitvisual.es

INTRODUCCIÓN	6
¿CÓMO Y POR QUÉ USAR ESTE MANUAL?	7



PRIMERA PARTE: LOS FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA 9









1. INNOVACIÓN: Marco conceptual	10
1.1. Innovación en general: ¿Qué es y qué no es?	10
1.2. Innovación vs. Creatividad	11
1.3. Innovación vs. Mejora	12
1.4. Innovación vs. Calidad	14
1.5. Innovación vs. TICs	15
1.6. Innovación significativa vs. Innovación superflua	15
2. INNOVACIÓN PÚBLICA: Para entendernos	16
2.1. La innovación Pública: marco conceptual	16
2.2. Tipos de innovación pública	18
1. Innovaciones de servicios a la ciudadanía (productos)	19
2. Innovaciones de procesos internos (flujos)	20
3. Innovaciones de cultura y gestión del personal público (personas)	20
4. Innovaciones organizativas (estructuras)	21
5. Innovaciones en el marco administrativo interno (normas)	22
6. Innovaciones en el diseño de políticas públicas (legislación)	22
2.3. El funnel de innovación	23
2.4. Sistematizar la innovación	25
3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN: ¿Cómo innovar más y mejor en la Junta de Andalucía?	27
3.1. Tendencias en la AAPP: ¿Por qué hay que innovar más?	27
3.2. Diagnóstico preliminar	30
3.3. Principios de gestión de la innovación pública	32
3.4. ¿Cómo son los “innovadores públicos”?	34
4. GESTIÓN DEL CAMBIO: Creando contexto y cultura para la innovación	36
4.1. Gestión del Cambio 2.0: por un enfoque más participativo	37

SEGUNDA PARTE: LA METODOLOGÍA PARA IMPULSAR PROYECTOS 40

METODOLOGÍA: El Modelo IAAP de impulso a proyectos de innovación	41
EL DESIGN THINKING como inspiración	50
¿Qué es Design Thinking?	50
<i>Ficha-1: Algunos principios del Design Thinking</i>	
Fomento de la empatía: diseño centrado en las personas usuarias	53
Cultura de prototipado: aprendizaje basado en la experimentación	54



1. MAPEANDO OPORTUNIDADES: El diagnóstico de innovación	57
1.1. Cultura de diagnóstico	58
1.2. Diagnóstico-1: Cultura de Innovación (¿Por qué?)	60
<i>Ficha-2: Diagnóstico: Condiciones organizativas que favorecen la innovación</i>	
1.3. Diagnóstico-2: Tendencias y demandas sociales más relevantes (¿Dónde?)	65
<i>Ficha-3: Diagnóstico: Mapeo de áreas de oportunidades para posibles proyectos</i>	

	2. ELIGIENDO EL RETO: Convertir “oportunidades” en “retos”.....	72
	<i>Ficha-4: Criterios para seleccionar “retos de innovación”</i>	
	3. CREANDO EL EQUIPO: Crear el “equipo de innovación” (Ei)	78
	3.1. ¿Dónde está y cómo encontrar el talento innovador?.....	78
	3.2. Creación del equipo de innovación (Ei)	79
	<i>Ficha-5: Test de Idoneidad del equipo: ¿están todos los que son?</i>	
	4. INVESTIGANDO EL RETO: Hacer inmersión en el reto desde la empatía	84
	4.1. Las herramientas para la observación	85
	<i>Ficha-6: Algunas técnicas para realizar el trabajo de campo y la observación de usuarios</i>	
	5. IMAGINANDO SOLUCIONES: Idear posibles soluciones para el reto	88
	5.1. Recomendaciones prácticas para fomentar la creatividad	90
	5.2. Herramientas y técnicas de creatividad	93
	<i>Ficha-7: Algunas técnicas de creatividad para la ideación de soluciones</i>	
	6. DELIMITANDO EL PROYECTO: ¿Cómo se define bien un proyecto?	98
	6.1. Errores más comunes	99
	6.2. Requisitos para documentar un proyecto de innovación.....	100
	<i>Ficha-8: Formulación de un proyecto de innovación</i>	
	7. EJECUTANDO: Acometiendo tareas y prototipando de forma iterativa	106
	7.1 Prototipado de intangibles	107
	<i>Ficha-9: Técnicas o dispositivos para prototipar intangibles</i>	
	7.2. Metodología del Canvas	110
	7.3. Recomendaciones prácticas para una ejecución eficaz	120
	<i>Ficha-10: Recomendaciones para una gestión eficaz de proyectos de innovación</i>	
	8. VALIDANDO: Testando finalmente a escala piloto	124
	9. IMPLEMENTANDO: Del prototipo a algo con impacto y que escale	126
	9.1. IMPLEMENTAR las innovaciones	127
	9.2. DIFUNDIR las innovaciones	128

La sociedad exige hoy más que nunca al gobierno y al sector público que innoven. La Administración Pública, y en particular la andaluza, tienen por delante el desafío de crear las condiciones organizativas adecuadas para la innovación y la puesta en marcha de proyectos innovadores en unidades y equipos de todos los servicios.

Guiados por ese interés, el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) inició en el segundo semestre de 2016 un ambicioso proyecto de impulso de la innovación organizando un Taller con dinamizadores/as de toda la Comunidad Autónoma que sirvió para crear y testar colaborativamente un primer borrador de metodología que después de varias revisiones, y encuentros de reflexión, se convirtió en este manual que presentamos aquí.

El propósito de este documento es guiar y acompañar con una metodología ordenada y sencilla a las personas interesadas en desarrollar actividades y proyectos innovadores dentro de la Administración Pública Andaluza. Para eso se ha dividido el manual en dos partes. La *primera* está dedicada a definir el marco conceptual y la terminología, para que hablemos todos el mismo lenguaje; además de hacer un diagnóstico preliminar de los retos y oportunidades que tenemos para innovar en la Junta de Andalucía, incluidos la creación de un contexto y una cultura de innovación, así como una adecuada gestión del cambio. La *segunda* parte propone una hoja de ruta que describe paso a paso cómo diseñar y gestionar proyectos de innovación en el ámbito público. Es lo que llamamos el **Modelo IAAP de impulso de proyectos de innovación**.

La innovación puede ser una nueva moda que, en su nombre, termine por mantener las prácticas de siempre, aumentando ocasionalmente la visibilidad de algunas instituciones, tal como ha sucedido en otros momentos con otras palabras que tuvieron un éxito pasajero. Sin embargo, si se hacen las cosas bien puede ser una respuesta eficaz a la necesidad de cambiar lógicas de trabajo, arquitecturas institucionales, productos, servicios, y formas de relación con la ciudadanía.

Este documento es una contribución a ese objetivo. Se ha elaborado en forma de manual, con un contenido

eminente práctico y un diseño en formato de guía que busca la concreción. Se vertebra siguiendo una metodología ordenada que le imprime coherencia, y de ella se derivan distintas técnicas y herramientas que van a servir para ir avanzando en la hoja de ruta hasta conseguir los objetivos.

Con esta metodología el IAAP busca articular unos códigos comunes que faciliten la creación de una comunidad de innovadores/as en la Administración Pública Andaluza. Necesitamos crear las bases para aglutinar a una red de personas interesadas en intercambiar conocimientos, establecer dinámicas de trabajo colaborativo y generar espacios para la formación y el desarrollo de proyectos de innovación en la Administración, y esta guía debería ayudar a que nos comuniquemos siguiendo un lenguaje común que propicie complicidades.

Es fundamental identificar dónde hay talento innovador en las entidades públicas, conectarlo y hacerlo visible, además de formarlo en habilidades y competencias para que su impacto sea más efectivo.

En este manual se aportan pistas para crear organizaciones inteligentes donde gente sencilla pueda responder a los retos que les plantea su realidad, desde la innovación y siguiendo lógicas de colaboración e inteligencia colectiva. En nuestra Administración Pública, la buena gestión de los enormes desafíos que tiene por delante requiere de la mejora de los entornos de pensamiento, análisis y acción, y este documento espera hacer una humilde contribución a ello.

Los autores queremos agradecer la valiosa contribución que hizo **José Ignacio Artillo Pabón**, funcionario de la Junta de Andalucía, en la fase inicial de conceptualización de esta metodología, aportando interesantes ideas que sirvieron para inspirar, contextualizar y enfocar el texto que finalmente se redactó.



CÓMO Y POR QUÉ USAR ESTE MANUAL



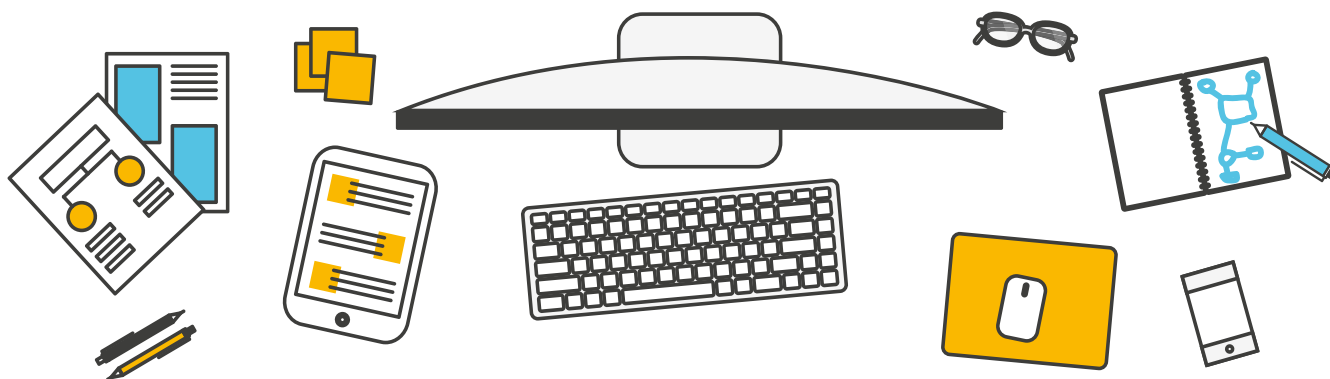
En este documento se propone una metodología, en formato de guía, que va a ayudar a cualquier persona que trabaje en el sector público y que tenga algún interés por la innovación a entender en qué consiste y cómo se promueve en términos prácticos a través del desarrollo de proyectos.

Ponemos en tus manos un material didáctico básico que va a ayudarte a diseñar, gestionar y acelerar proyectos innovadores en el sector público, al mismo tiempo que sirva para incidir en la creación de una cultura de innovación que permita a su vez la aparición de más y mejores proyectos.

Los proyectos son importantes, como dispositivos para la acción, pero se sitúan en el nivel superior de la pirámide. También hay que trabajar en la base, en la creación de condiciones organizativas que faciliten un cambio de actitud hacia la innovación.

Al mismo tiempo que damos una respuesta metodológica a las personas que ya quieren innovar aportándoles herramientas para que puedan generar ideas, prototipar e implementar proyectos; debemos identificar las condiciones que han de fomentarse dentro de la Administración para que emerja más talento y la innovación se institucionalice como una actividad natural.

Hemos puesto especial interés en **protocolizar el proceso, paso a paso, de un modo ordenado, para que cualquier persona pueda aplicarlo a las condiciones de su entorno.** A través del menú y fichas muy prácticas intentemos poner orden dentro de tanto caos, y lo más importante: desmitificar la innovación para que deje de ser algo misterioso y complejo, y se entienda como lo que es: *una actividad que puede desarrollar cualquier funcionario/a o empleado/a público/a con interés en mejorar la Administración Pública.*



Para sacarle el máximo provecho a este manual se necesita una actitud de apertura y de convencimiento de que existe un amplio margen para innovar en el sector público. Adoptar una actitud pesimista, o una postura escéptica o demasiado posibilista, va a impedir que este manual despliegue todo su potencial práctico.

Éste no es un ensayo teórico, sino una guía para la acción, y es así como debe utilizarse.

Esperamos de ti también cierta predisposición a desaprender, a cuestionarte premisas y tópicos instalados en la Administración, y a confiar en que nuevos caminos son posibles.

Este documento tiene una clara vocación autodidacta. En él se dan unas pistas, introductorias pero suficientes, para que el lector o la lectora inicie por su cuenta, o en equipo, un itinerario auto-formativo que lo capacite para gestionar y liderar proyectos de innovación en organizaciones públicas. Los contenidos básicos están aquí, así que el resto depende de hasta dónde quiera llegar cada uno/a.

Nos gustaría que este manual sirva también para crear un “espacio de vitalidad” (y de reflexión) que permita distanciarnos de la rutina cotidiana, de las urgencias que ocupan el día a día de la función pública, y nos abra a asuntos de más calado, a temas realmente importantes que tienen que ver con los contenidos y las formas de cómo hacemos las cosas. Esto implica también estar abiertos a la experimentación y la sorpresa. A probar cosas nuevas y aprender de los errores.

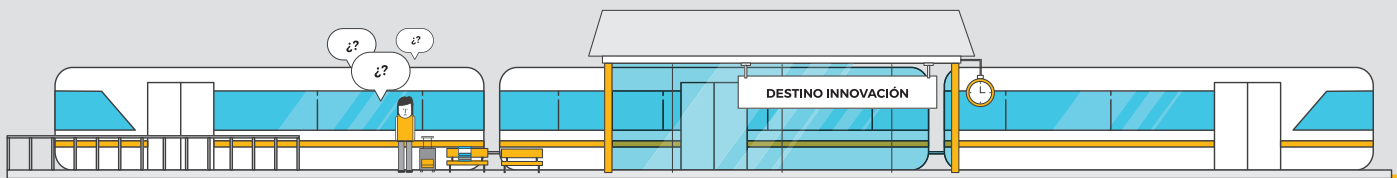
Este manual puede usarse de forma individual *pero también por equipos*. Siempre es enriquecedor que las metodologías se asimilen, discutan y experimenten en compañía, poniéndolas a prueba a través de proyectos colaborativos.

Por último, nada de lo que se dice en este documento es definitivo. Se trata de **un texto abierto y en constante revisión**. Nos gustaría poder nutrirlo con nuevas aportaciones que provengan de su aplicación práctica en entornos de la Administración y en la gestión de proyectos reales. Agradecemos cualquier recomendación o sugerencia que nos puedas hacer para mejorarlo.



PRIMERA PARTE

LOS FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA



1. INNOVACIÓN

MARCO CONCEPTUAL



Empecemos por establecer unos códigos comunes de comunicación, usando las mismas palabras para referirnos a las mismas cosas. Si no nos ponemos de acuerdo en el lenguaje, va a ser difícil elaborar un diagnóstico compartido y definir los retos a partir de una visión común. Por eso vamos a dedicar este capítulo a definir algunos conceptos básicos que están en los cimientos de la metodología que explicaremos después.

1.1. Innovación en general: ¿Qué es y qué no es?

La palabra “innovación” corre el riesgo de sucumbir como latiguillo retórico, o de convertirse en una palabra comodín que sirva para todo y que, por tanto, no ayude a identificar nada. Hay personas que tienen mitificada la innovación, asociándola exclusivamente a los laboratorios, la I+D o la tecnología. Otras le atribuyen poderes mágicos y creen que es una actividad que sólo se puede llevar a cabo por personas dotadas de un talento único. También se da el extremo de suponer que la innovación es cualquier cosa, cualquier buena idea o cambio sin importar su naturaleza.

Por delimitar bien el término y que nos sirva para cimentar de forma precisa toda la metodología, entenderemos por innovación lo siguiente:

Innovación:
Cambios de una novedad significativa con un impacto de valor para los agentes implicados (aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados)

Vamos a desgranar el concepto, para asegurarnos que se entiende bien:

1. Novedad significativa: Cualquier cambio no es innovación. No vale “reinventar la rueda”. Estamos hablando de cambios “significativos”, o sea, que aporten algo sustancialmente distinto a lo que había antes. Si es más-de-lo-mismo entonces no cabe en la definición.

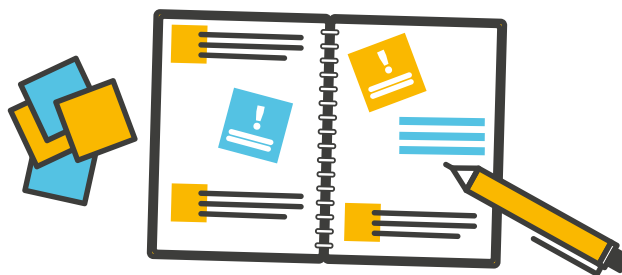
2. Resultados con impacto: Las ideas por sí solas no son innovación. Esas ideas deben ser puestas en la práctica, deben tener un impacto en la realidad, bien sea en la gestión interna de procesos, o bien en la creación o mejora de productos y servicios. Debe ser algo “vendido o usado”.

3. Percepción de valor: Ese impacto debe generar valor para alguien. Al innovar se transforman ideas en valor, y éste debe ser percibido por algún colectivo beneficiario. No basta con que quien innova suponga que eso aporta valor, sino que *tiene que haber evidencias de que ese valor es percibido por otros*.

Otra forma coloquial de entender la innovación, en términos más laxos, es la que se indica arriba entre corchetes: “**Aplicación de nuevas ideas para conseguir mejores resultados**”. La Wikipedia, por su parte, habla de la creación de “algo nuevo” y su “puesta en valor en la realidad”.

Veamos un ejemplo sencillo y conocido de esto. Dick Fosbury fue un atleta estadounidense especialista en salto de altura, que fue campeón en los Juegos Olímpicos





de México 1968, y se hizo famoso por introducir una nueva técnica consistente en pasar encima del listón de espaldas. Su innovación, llamada “Fosbury Flop”, fue (aplicando el concepto): **a) una novedad significativa**, porque hasta entonces todos los saltadores lo hacían adoptando técnicas totalmente distintas, **b) no fue una simple idea** sino que se aplicó en la competición y con ello el saltador consiguió su medalla de oro olímpica, **c) su valor fue percibido** no sólo por Fosbury, sino que el resto de los saltadores empezaron a copiarlo hasta el punto de cambiar para siempre el modo de competir en la disciplina del salto de altura.

Dado que la innovación tiene que tener algún impacto en la realidad, sólo podemos confirmar a ciencia cierta que algo ha sido innovación *a posteriori*, o sea, cuando podamos verificar ese impacto. Pero como en la práctica vamos a necesitar algún tipo de evaluación *a priori*, por ejemplo, para decidir si una propuesta es realmente un proyecto “de innovación”, entonces lo que se hace es predecir o anticipar qué probabilidades existen de que esa idea o propuesta se transforme en resultados de valor.

Otra definición de innovación que nos parece muy oportuna e inspiradora es la que propuso el destacado economista Joseph Schumpeter, que la llamó: **“proceso de destrucción creativa”**. Así se evidencia la doble naturaleza de cualquier acción innovadora: por una parte, su dimensión de “creación” que es siempre simpática e ingeniosa, porque implica que lo viejo y anticuado deje lugar a lo nuevo; pero por la otra, un efecto menos agradable que es el de la “destrucción”, porque **para que florezca lo nuevo hay que quitar del medio todo lo obsoleto que impida el cambio**, y eso habitualmente tiene “dueños” que opondrán resistencia, así que la innovación genuina casi siempre entraña buscarse problemas porque nadie se salva de tener que destruir cosas que ya no funcionan.

1.2. Innovación vs. Creatividad

Aunque esto ya se intuye de la definición anterior cuando decíamos que la innovación tiene que tener algún impacto, que no puede ser una simple idea, vale la pena insistir en ello porque hay muchas políticas y estrategias de innovación que se equivocan precisamente por confundirla con la creatividad.



La creatividad es imaginar cosas nuevas; la innovación es hacer cosas nuevas que tengan impacto real en la gente.

Por ejemplo, todos conocemos a personas muy “creativas” que no son “innovadoras”. Son aquellas a las que se les ocurren muchas buenas ideas, que tienen una imaginación desbordante, pero que no se esfuerzan por aplicar, ni llevar ninguna a la realidad. Todas las semanas se aparecen en tu despacho con una nueva idea brillante, les preguntas qué ha sido de la anterior que te contó, y entonces responden que la de esta semana es aún mejor. Así hasta la eternidad, sin concretar, ni convertir en proyecto con impacto nada de los que se les ocurre.

Por eso para innovar no basta con ser creativo/as, sino que hay que ir mucho más allá, añadiendo más capas a la ecuación. Si las políticas de innovación se focalizan en exceso en el impulso de la creatividad (como pasa a menudo), descuidan otros ingredientes esenciales como sistematizar mecanismos para convertir esas ideas en proyectos y la propia gestión de esos proyectos para que produzcan resultados, o sea, un impacto en los colectivos que se buscan beneficiar. Esto nos lleva a pensar que en la mayoría de los casos, **“la innovación tiene un 10% de inspiración, y un 90% de esfuerzo (bien organizado y gestionado)”**.

1.3. Innovación vs. Mejora

Las innovaciones siempre suponen mejoras para determinados colectivos, pero todas las mejoras no son necesariamente innovación. Quizás nos repetimos, pero es importante dejarlo claro:

Una novedad es significativa cuando implica un cambio


Para que haya innovación, tiene que haber algo “significativamente” mejorado. El requisito de “novedad” tiene que ser más exigente que el que se usa para un cambio o mejora cualquiera.

importante, relevante, respecto de lo que había hasta ese momento. Así que **para juzgar si una innovación lo es, hay que comparar el cambio producido o que se propone realizar, con las soluciones que existen ya para el mismo problema.** Por lo tanto, no podemos saber si una mejora de un proceso, producto o servicio cumple el requisito de “novedad significativa” hasta que no nos informemos bien de cómo son los procesos, productos o servicios actuales, y en qué medida el cambio propuesto contribuye a generar algo realmente diferente a lo que había.

Lamentablemente no existe un mecanismo objetivo, ni una escala numérica infalible, para determinar sin margen a error dónde está la frontera entre mejora e innovación. De hecho, algunos elevan mucho más que otros el listón de la “novedad significativa” y son más exigentes para reconocer que algo es innovación.

En esta metodología abogamos por una lectura *inclusiva* de lo que es innovación, reconociendo que distintos grados de novedad significativa caben perfectamente en esa definición. Creemos que no es positivo adoptar una interpretación elitista o demasiado severa de la innovación que deje fuera una gran diversidad de mejoras que implican también cambios significativos en las organizaciones.

Esto nos lleva a explicar dos tipos de innovación que tienen una naturaleza bastante diferente:

 **1. Innovación incremental:** Produce un cambio gradual o “evolutivo”. El cambio es significativo porque los usuarios lo notan y



valoran la mejora, pero no les cuesta tanto asimilarlo.



2. Innovación radical o disruptiva: Genera un cambio brusco, rupturista, que modifica profundamente la forma de hacer las cosas. Implica un fuerte desafío a lo establecido.

Una forma de diferenciar ambos tipos de innovación es observando los “costes del cambio” que implican para los usuarios. Las innovaciones incrementales son mucho más fáciles de implementar y asimilar por los usuarios que las radicales que exigen un cambio sustancial y brusco de hábitos y prácticas.

Las innovaciones incrementales, aunque aisladamente parecen poco importantes, su efecto acumulativo en el tiempo las hace el factor dominante del cambio, y por eso es un error minusvalorarlas. Por ejemplo, a pesar de que la invención de la bombilla en 1879 por Thomas Alva Edison supuso un logro espectacular, y constituyó una de las innovaciones radicales más extraordinarias de la historia, fueron las sucesivas mejoras que se dieron en el diseño de la bombilla y en su proceso de fabricación a lo largo de los 16 años posteriores (innovaciones incrementales) las que hicieron posible que bajara tanto su precio y con ello se extendiera su uso en la sociedad.

Por eso **evitamos adoptar lecturas elitistas o excluyentes de la innovación que pretenden reducirla solo a la radical o disruptiva.** De ahí que no estemos de acuerdo con afirmaciones como esta: *“Una mejora es un proceso incremental, es decir, que cambia algo ya existente, mientras que la innovación es siempre revolucionaria”.* Que Google quiera (y pueda) apuntar tan alto planteándose objetivos tan ambiciosos como su famoso Pensar 10X (en pocas palabras dice así: *“La verdadera innovación sólo se da cuando uno intenta mejorar algo para que sea 10 veces mejor, en lugar de mejorar sólo 10 por ciento. Hay que arrancar desde cero. Para pensar 10x hay que arrancar desde cero, es necesario repensar la idea por completo”*), no significa que ese sea el único tipo de innovación que exista. *También existe la innovación incremental que no se replantea todo de cero,* sino que mejora significativamente lo que ya existe sin romper con el paradigma de solución que lo sustenta.

Así que la clave está en saber discernir entre una simple *“mejora”* y una *“innovación incremental”* (dado que con la *“radical”* parece más evidente), y una forma de hacerlo es preguntándonos *si podemos identificar un momento concreto en que ese cambio con impacto es perceptible por los usuarios.* Por ejemplo, lo que llamamos *“mejora continua”* es perfeccionamiento, no innovación. Son cambios continuos, sistemáticos, casi imperceptibles, cuya acumulación en el tiempo terminan generando una percepción de mejora. En este caso no es posible identificar un punto o momento en el que se ha introducido un nuevo enfoque o solución como sí ocurre con la innovación.

De cierto modo, el proceso iterativo de innovación y mejoras suele transcurrir (y combinarse) de este modo en las organizaciones:



Innovación radical o disruptiva: Se produce un cambio brusco de modelo o paradigma de solución, que reniega de lo anterior. Es como poner el cuentakilómetros en cero.



Innovación incremental: Se introducen modificaciones pequeñas pero significativas al nuevo modelo, cuyo impacto se nota porque cada vez que se implementan producen alguna discontinuidad en los resultados.



Mejora continua: Se perfecciona el rendimiento con mejoras continuas y casi imperceptibles con efecto acumulativo en el tiempo.

Otra pregunta que se suele hacer a menudo es esta: **¿Una persona/organización “innova” si lanza un servicio o proceso que es nuevo para ella pero que ya existe en otros sitios?** No es una cuestión baladí porque tiene que ver con la aclaración que hicimos antes de ser inclusivos, y de reconocer distintos escenarios, a la hora de reconocer la innovación. Cuando los expertos dicen que innovar es *“ir a la frontera”* tienen razón porque consiste en explorar territorios inciertos, no recorridos antes. Pero ¿a la frontera de qué, respecto de qué?

“A los efectos de este manual, “innovación” no es necesariamente llegar a donde ningún otro ha llegado, sino traspasar las fronteras que uno mismo tenía.”

Nos gusta hablar, entonces, de innovación *“absoluta”* para referirnos a aquella que genera algo totalmente nuevo para la sociedad, y de *“relativa”* cuando es sólo novedosa para la persona u organización que la promueve. Con ello queremos insistir en que ambos casos son innovación, porque se traspasan fronteras para explorar territorios desconocidos para quien se atreve a hacerlo, aunque esos territorios ya los hayan recorrido otros.



Cuando una organización se atreve a implementar un nuevo proceso o servicio que no tenía, que hasta ese momento no había experimentado, está sin dudas innovando, aunque sea algo que ya hayan implementado otras. Eso también tiene su mérito. Si queremos ser más puntillosos, podríamos servirnos de este juego de palabras: esa es una organización “que innova” aunque desde la perspectiva general de la sociedad no sea una organización “innovadora”.

Para creernos de verdad que “*todos podemos poner en práctica la innovación*”, y que eso no se convierta en una frase retórica más, entonces **el listón que define lo que es innovación no se debe poner tan alto**. Si restringimos la innovación a lo radical-disruptivo, o a llegar a donde nadie ha llegado, estaríamos dejando fuera la mayoría de las posibilidades de innovar que pueden seguir las organizaciones y personas comunes.

Lo anterior no significa que debamos renunciar a ser ambiciosos. Es obvio que una innovación radical que funcione genera un impacto de valor percibido mucho mayor que una incremental. La primera es más valorada y reconocida por su capacidad de transformación que la segunda. Pero una cosa bien distinta es pensar, como a menudo ocurre, que sólo vale la radical. Traspasar todas las fronteras es algo reservado para unos pocos, mientras que transgredir las fronteras de la propia organización es algo que está al alcance de todos y ya tiene su mérito.

1.4. Innovación vs. Calidad

Hablemos ahora de los sistemas de Gestión de la Calidad, y su relación con la innovación. Tiene bastante que ver con el punto anterior porque la llamada “*mejora continua*” es uno de los conceptos clave sobre los que descansa la gestión de la Calidad.

Las dinámicas que pautan la gestión de la Innovación son de una naturaleza bastante diferente a las de *Calidad*, y esto es importante subrayarlo. Si bien ambos ámbitos necesitan de un sistema, o sea, de procedimientos que permitan sistematizar prácticas, el de Calidad busca sobre todo **la estabilización de procesos y su mejora mediante acciones preventivas y correctivas**; mientras que el de *Innovación* se plantea **modificar y transformar el modo de hacer las cosas**.

Los sistemas de calidad buscan perfeccionar procesos,

estabilizar y afinar procedimientos con el foco puesto en minimizar fallos. Una vez que se diseña un proceso, la calidad procura protocolizarlo activando mecanismos para asegurarse que se realiza cada vez mejor. Por el contrario, la innovación se cuestiona el propio diseño o proceso para introducirle cambios. Por eso:

“La calidad es 100% eficiencia (perfeccionismo), mientras que innovación es 90% de error (riesgo).”

Esa diferencia de naturaleza marca mucho el modo de gestionar cada una. Ninguna persona que promueva la Innovación se plantearía como objetivo algunas premisas clásicas de Calidad como “*hacer las cosas bien a la primera*” (Phil Crosby) o “*reducir la variabilidad en los procesos*” (W. E. Deming). Lo que busca precisamente es lo contrario: experimentar cosas nuevas para ver si funcionan, aceptar los errores como fuente de aprendizaje, y sacar provecho creativo de la variedad o diversidad de situaciones que se dan en los procesos enriquecidos y personalizados. La figura que sigue ilustra bien las diferencias entre los dos paradigmas de gestión:



Esa disparidad genera a menudo cierta tensión entre los modos de trabajar de Innovación y de Calidad. En los textos del curso de MOOC de Innovación Pública, organizado por el IAAP en 2016¹, se explicaba así:

“Una fuente de sobreorganización suele ser la adhesión acrítica a los modelos de calidad. Para algunas personas, la calidad es una religión organizada que se justifica por sí misma. Todos y cada uno de los elementos que componen la vida organizacional deben ser previstos, descritos, estandarizados, sometidos a un sistema de medición, evaluados y mejorados de

¹ Curso MOOC del IAAP: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/iaapinnova>

forma continua. La organización debe aspirar a la excelencia. El esfuerzo necesario para controlar todo es estrictamente infinito. Por eso, el sistema de calidad de cada organización es un compromiso entre lo posible y lo ideal”.

Esto no significa, ni mucho menos, que estemos negando el valor que aporta la gestión de Calidad en las organizaciones. Lo que estamos diciendo es que sigue una lógica distinta a la de Innovación, y que ambas son complementarias. Por explicar mejor el papel de cada una:

Innovación diseña e introduce los cambios, y Calidad los estabiliza y perfecciona.

1.5. Innovación vs. TICs

Nunca será suficiente insistir en esta idea: **hay mucha vida después de la “innovación tecnológica”**, porque uno de los errores más comunes que se cometen es reducir la innovación a cambios en la tecnología. Se explicará esto mejor más adelante, cuando se presenten los distintos tipos de innovación pública, pero conviene recordar que **se innova sobre todo en las personas porque son ellas realmente las que innovan.**

De hecho, suele pasar que el cambio tecnológico, y las iniciativas telemáticas, terminen funcionando como el atajo fácil que nos evita *coger el toro por los cuernos*, y cambiar lo que es más difícil de cambiar: la dimensión humana y organizativa. Creemos que una nueva herramienta informática es la solución para cualquier problema, como si digitalizar procesos fuera suficiente sin un rediseño organizativo y un cambio cultural de las personas que intervienen en ellos. Ninguna tecnología por sí sola va a ser el trabajo de transformación que necesitan nuestras organizaciones porque:

“Un sistema absurdo, cuando se digitaliza, es doblemente absurdo. Lo único que se consigue con eso es mejorar la eficacia de lo mal hecho y de lo que no se tiene que hacer.

Esto no es óbice para darle a la tecnología la importancia que merece. Está claro que una tecnología bien diseñada y concebida dentro de una estrategia integral puede facilitar mucho la innovación. De hecho, a veces funciona muy bien como mecanismo *troyano* para generar cambio cultural, pero el foco siempre ha de ponerse en las personas y en el modo cómo nos organizamos.

1.6. Innovación significativa vs. Innovación superflua

El peor enemigo de la innovación es la pseudo innovación, es decir, la innovación desconectada de procesos reales, de los desafíos centrales de una organización o una persona. **No hay que cambiar las cosas por cambiarlas.** La innovación no es un fin, sino un medio para conseguir objetivos que valgan la pena. Si el fin es erróneo, entonces mejor no innovar.

Decimos esto porque la innovación se ha convertido en una palabra fetiche, así que todo el mundo se apunta al carro a su manera. Eso hace que a veces se busque la novedad sin un sentido claro, cambiando cosas que tal vez funcionaban bien y no hacía falta cambiar en absoluto. La innovación no puede instalarse en un mundo paralelo, descontextualizado, de las verdaderas prioridades de la sociedad, o de una organización. Su objetivo debe ser resolver necesidades que realmente tiene la gente.

Para que eso sea así, hay que hacer diagnósticos certeros, involucrar a los actores clave, articular procesos participativos, y activar mecanismos proactivos de empatía que permitan detectar cuáles son los retos en los que vale la pena centrar.

“Una innovación será significativa si resuelve un problema real del colectivo implicado, y si el valor generado supera el coste de innovar.

Innovar siempre cuesta algo. No hay innovación gratuita. Por eso no basta con que el resultado de una innovación sea útil, sino también que esa ventaja o beneficio percibido sea mayor que el coste que implica desarrollarla y/o asimilarla.

2. INNOVACIÓN PÚBLICA PARA ENTENDER NOS



En este capítulo vamos a centrarnos en la innovación pública, que es el fin para el que se diseña esta metodología. Veremos qué tiene de peculiar la innovación en la Administración, sus objetivos, y por qué merece un enfoque específico.

2.1. La innovación Pública: marco conceptual

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: 1) introducir una novedad significativa, 2) que genere un valor percibido y genuino, 3) 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 “Nuevas ideas que crean valor público” según la OCDE, o “Proceso de generar e implantar nuevas ideas y productos que creen valor público, abarcando nuevos o mejorados procesos (enfoque interno) y servicios (enfoque externo)” según la EU.

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. Moore², 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:

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

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.

² Mark H. Moore (1998): “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”. Barcelona. Editorial Paidós

Como bien se explica en uno de los textos del curso MOOC del IAAP, aunque lo más común es preguntar a la ciudadanía, a veces es difícil medir el valor percibido de la innovación pública a través de esas consultas cuando, por ejemplo, el impacto de esas políticas en la satisfacción percibida es indirecto, complejo y a medio y largo plazo. En ocasiones se trata de decisiones que no agradan a todos, o que se adelantan a la opinión mayoritaria en ese momento. En este caso, la valoración del impacto debe hacerse en función de los objetivos y expectativas fijadas al introducir esa innovación pública.

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*”.

“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.”

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

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*.

2.2 Tipos de innovación pública

Ya hemos dicho antes que la innovación es mucho más que introducir cambios tecnológicos, y por eso queremos hacer un intento de “mapear” los distintos tipos de innovación que se dan con más frecuencia en la Administración Pública. Esta propuesta de taxonomía te va a ayudar a manejar una especie de “menú de opciones” entre las que puede elegir por dónde empezar y en qué tipos centrar tus esfuerzos.

Hay innovaciones que implican la introducción de tecnologías, casi siempre *procesos de digitalización* (uso de las TIC), pero hay muchas otras que se centran en el rediseño organizativo o el cambio cultural, donde la tecnología puede aportar valor, pero no son lo más importante, ni mucho menos.

Por ejemplo, una innovación de servicios en Correos puede tener una naturaleza muy diferente según sea el uso de drones para facilitar el envío de paquetes y mensajería a zonas de difícil acceso o bajo condiciones climáticas adversas, o desplegar un nuevo servicio llamado “Correos te visita” en el que los carteros ayudan a cuidar a los mayores. Las dos son innovaciones, pero una se centra en la tecnología y la otra en el rediseño del modelo de servicios.

Cuando hablamos de “innovación pública” podemos subdividirla en dos grandes ámbitos, que hay que diferenciar bien: **1) Servicios a la ciudadanía:** Creación y mejora de políticas, productos y servicios de impacto directo en la ciudadanía, **2) Procesos internos:** Mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración.

Partiendo de esta primera taxonomía más genérica, vamos ahora a proponer una forma de clasificar de forma más precisa las innovaciones públicas en 6 tipos. Cualquier entidad del sector público debe cuidar y fomentar innovaciones en las seis categorías que se van a describir. Es bueno que haya un equilibrio y una adecuada diversidad entre esas formas de innovar.

Nuestro “menú” de **6 tipos de innovación pública** es el siguiente:



De servicios (productos):

Creación o mejora de *servicios públicos*. Se crea o mejora el “producto” final que recibe y percibe la ciudadanía.



De procesos (flujos):

Cambios en los *flujos de los procesos* que transforman el modo en que se trabaja internamente.



De cultura y gestión del personal público (personas):

Cambios en las políticas de *gestión de las personas* que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud.



Organizativa (estructuras):

Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo.



De marco administrativo interno (normas):

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en el funcionariado.



De políticas públicas (legislación):

Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas.

Explicamos a continuación, con más detalles, cada una de ellas:



1. Innovaciones de servicios a la ciudadanía (productos)

Se crean *servicios nuevos* o se *mejoran los existentes*. La ciudadanía tiene una percepción directa de esa mejora al acceder a ese servicio. Lo que está cambiando es el “producto final”, bien sea mejorando sus prestaciones, o bien creando una oferta totalmente nueva.

Algunos ejemplos de innovaciones de este tipo (estamos hablando de un modelo relacional del tipo A2C, o sea, de la Administración a la Ciudadanía) serían estas: crear un servicio público de atención y acompañamiento especializado a familiares de pacientes de Alzheimer, mejorar las prestaciones y la calidad de la oferta educativa que ofrecen las guarderías públicas de un municipio, introducir una línea nueva de autobús para conectar por transporte público una población que antes estaba aislada, o abrir un trámite nuevo de administración electrónica para que padres y madres puedan elegir el colegio al que quieren enviar a sus hijo/as sin necesidad de dirigirse a ninguna oficina física.

El impacto y calidad de estas innovaciones está determinado, más que en ninguna, por la empatía que se tenga hacia los colectivos beneficiarios de esos servicios. Son ellos los que van a juzgar el “valor percibido” de esos cambios, los que van a disfrutar de las ventajas generadas o ser perjudicados por los fallos de diseño o gestión, así que *es muy conveniente asegurar una alta participación de estos colectivos en el co-diseño*

de esos servicios. Hay que insistir en una idea anterior: los ciudadanos y ciudadanas no son meros “clientes” que se limiten a quejarse cuando las cosas van mal, sino que deben ser escuchados e involucrados en los equipos de los proyectos que se establezcan para crear y mejorar servicios públicos.



2. Innovaciones de procesos internos (flujos)

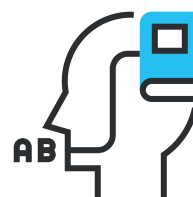
Esta innovación se centra en el *rediseño de los flujos* que gestionan los procesos internos de la Administración. A diferencia de la anterior, que tenía un impacto directo en la ciudadanía y era ésta la que debía evaluar el valor percibido del cambio introducido, en este caso se trata de mejorar protocolos y procedimientos que conectan a funcionario/as en ambos extremos, y son en principio imperceptibles para la ciudadanía.

Algunos ejemplos de estas innovaciones (estamos hablando ahora de un modelo relacional del tipo A2A, o sea, de la Administración a la Administración) podrían ser: acortar un protocolo de gestión de expedientes de contratación ahorrando pasos para abreviar los plazos de respuesta, gestionar reclamaciones de consumo a través del trabajo en equipo en lugar de un proceso secuencial, mejorar la eficiencia de un proceso de tramitación de becas para reducir significativamente el número de personas que se necesitan para revisar las solicitudes, o crear un espacio digital de trabajo tipo wiki para la elaboración colectiva de normativas en un determinado servicio.

Aunque se trata de procesos internos, de “back-office”, y no son observables desde fuera de la Administración, resulta crítico que cualquier cambio que se introduzca en esta categoría tenga siempre en cuenta su impacto en el “valor público”, o sea, *en qué medida ese cambio interno mejora el “valor percibido” externo de la oferta final que recibe la ciudadanía*. El *Test de Valor* de cualquier innovación de este tipo debe tener en cuenta, como criterio determinante, cuál es su efecto en los usuarios finales, que no es el personal público sino las personas que están al final del proceso, o sea, la ciudadanía. Esto quiere decir que no vale “sub-optimizar” partes de un



proceso para beneficiar a un colectivo de funcionario/as que intervienen en él si esto implica después una pérdida de calidad, eficacia o eficiencia en la gestión global que perciben los ciudadanos y ciudadanas.

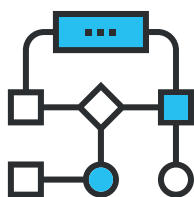


3. Innovaciones de cultura y gestión del personal público (personas)

Son los cambios que se introducen en las políticas de gestión de las personas que trabajan en la Administración para fomentar una mejor actitud y aptitud hacia la innovación, así como más calidad y eficacia en su trabajo. En esta categoría incluimos los llamados “procesos de gestión del cambio” que buscan un cambio cultural en el personal público, así como nuevos abordajes para la gestión del talento y el conocimiento, la comunicación interna y la formación de los mismos.

Algunos ejemplos de estas innovaciones podrían ser: el programa **Contigo+**³ que se intenta impulsar desde la Delegación Provincial en Málaga de la Junta de Andalucía que consiste en un Protocolo de Acogida para facilitar la integración de las personas que entran por primera vez en la Administración o en un nuevo servicio, el **programa Disraeli**⁴ que ha impulsado el Departamento de Formación de la Diputación de Alicante para testar nuevos formatos de gestión y transferencia del conocimiento siguiendo lógicas P2P (redes entre iguales que activan mecanismos informales de aprendizaje entre personas), el fomento de una cultura de “trabajo en equipo” para la “gestión por procesos” en retos complejos no resueltos por el sector público, o la creación de “**Comunidades de Práctica**”⁵ (CoPs) al estilo del **programa Compartim**⁶ del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña que actúa como dispositivo para compartir conocimientos y estimular la colaboración dentro de la Administración.

Estos cambios son a menudo los menos perceptibles, y más difíciles de medir, pero quizás los más relevantes porque están en la base de todos los demás. Si no se promueven estrategias innovadoras que faciliten una gestión efectiva y saludable del cambio (de esto se habla en detalle en un capítulo posterior de este manual), resulta difícil conseguir mejoras sustanciales en las otras áreas. Hay que insistir, una y otra vez, que **la innovación es una cuestión de personas**, así que es bastante probable que para innovar haya que empezar haciéndolo en cómo se gestionan ellas.



4. Innovaciones organizativas (estructuras)

Aquí hablamos de cambios en las **estructuras** de gestión que afectan el diseño organizativo. Esta categoría incluye modificaciones en el dibujo que pauta las interacciones y competencias entre consejerías o centros directivos, así como en los organigramas que definen los flujos de relaciones y las funciones de cada

área. Este rediseño estructural tiene un fuerte impacto en la capacidad (cultura) de colaboración y de trabajo multidisciplinar de la Administración, porque se trata de moldes que pautan los modelos de interacción que son aceptados o no.

El diseño del contexto influye mucho en los comportamientos. Si la distribución de competencias está fragmentada, siguiendo las lógicas más ortodoxas de los organigramas funcionales, lo más habitual es que sea más complicado propiciar la colaboración transversal entre servicios. Todo esto afecta también los modelos de liderazgo que terminan siendo generalmente aceptados. Si la estructura organizativa se diseña primando largas y rígidas cadenas jerárquicas, va a ser difícil que se promuevan dinámicas participativas que son más típicas de organigramas cortos y achatados.

Hay mucho que innovar en las arquitecturas organizativas dentro de la Administración Pública, empezando por fomentar más sinergias entre servicios e instituciones, reduciendo al mismo tiempo la gran cantidad de esfuerzos que se realizan en paralelo, y que son redundantes. Esta optimización de estructuras y su reconfiguración en dispositivos orientados (de verdad) al usuario final, es una asignatura pendiente del sector público.



³ Más información sobre el programa Contigo+ aquí: <http://www.europapress.es/esandalucia/malaga/noticia-junta-implanta-programa-innovador-facilita-incorporacion-empleados-publicos-nuevos-puestos-20170630152807.html>

⁴ Más sobre el programa Disraeli aquí: https://www.dropbox.com/s/a89i3hofzhocmpm/Disraeli_ORH_julio.pdf?dl=0

⁵ Sobre las Comunidades de Práctica: https://es.wikipedia.org/wiki/Comunidades_de_pr%C3%A1ctica

⁶ Más sobre el programa Compartim: <http://cejfe.gencat.cat/ca/formacio/gestcon/>



5. Innovaciones en el marco administrativo interno (normas)

Ya hemos dicho antes que el marco regulatorio constriñe en buena medida los grados de libertad a la hora de introducir cambios significativos en la Administración. Por eso es tan importante impulsar modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad del funcionariado.

Algunos ejemplos de estas innovaciones podrían ser: un replanteamiento profundo de las llamadas RPTs (Relación de Puestos de Trabajo) para que dejen de ser fotos fijas y moldes rígidos, sino dispositivos dinámicos que capturen la necesidad de transversalidad, del trabajo en equipo y del perfil polivalente que se requiere en el nuevo empleado público. Un modelo más basado en competencias y habilidades, que en certificados y títulos. También desmontar burocracia innecesaria que peca de exceso de control y condiciona la flexibilidad que se necesita para dar respuestas más proactivas a los retos de la innovación. A menudo, sabemos, que el control se convierte en un fin en sí mismo, obviando la búsqueda del propósito que debería motivar la acción, que no es otro que crear valor público.

Una línea de trabajo prioritaria es la *innovación en los procesos de creación normativa*, es decir, el impulso de dinámicas más abiertas y colaborativas dentro de la judicatura para el desarrollo de normas que sean más fiables y eficaces. Por ejemplo, tendríamos que responder a preguntas como estas: ¿cómo se podría fomentar una mayor colaboración entre el personal jurídico y los técnicos expertos a la hora de redactar normas? ¿cómo abrir el proceso de redacción de normas a la participación de las personas afectadas? ¿qué nuevas prácticas habría que impulsar en este ámbito para que la producción normativa interna de la Admón se adapte a un escenario cada vez más dinámico y cambiante?

La gestión pública tiene que ser garantista, y esto exige cierta burocracia que asegure una adecuada

fiscalización. Pero todavía hay muchísimo margen para innovar en las normas internas, en favor de una mayor agilidad y adaptación a los cambios. La normativa actual es obsoleta en muchos ámbitos porque responde al paradigma del derecho administrativo más ortodoxo, mientras que la sociedad ha cambiado y exige un modelo de funcionamiento más ágil y proactivo, que muchas normas impiden porque funcionan como corsés.



6. Innovaciones en el diseño de políticas públicas (legislación)

Aquí nos referimos a la producción legislativa que se da en los órganos de soberanía popular. La innovación en esta categoría implica necesariamente abrir las instituciones a una mayor participación ciudadana para que se implique en el co-diseño de las nuevas políticas públicas.

Una línea de trabajo imprescindible es el desarrollo de políticas de mejora del bienestar más creativas, que den respuesta a los grandes desafíos de la sociedad actual. También, el impulso de la transparencia y la apertura de los datos a la sociedad civil. A más transparencia, más posibilidades de construir una mejor democracia, y en esa línea hay muchas oportunidades para innovar.

La Unión Europea da pistas interesantes para esta línea de innovación. Por ejemplo, el documento de la Comisión "Better Regulation Guidelines" (2015)⁷ incide en la importancia de realizar una evaluación previa y expost basada en evidencias tangibles para obtener resultados que se alineen con los deseados por la ciudadanía, y al menor coste posible. Lo explica así:

"Legislar mejor" significa diseñar políticas y leyes de la UE para que alcancen sus objetivos a un coste mínimo. Es una forma de trabajar para asegurar que las decisiones políticas se preparan de una manera abierta y transparente, informadas con las mejores pruebas disponibles y respaldadas por la participación integral de las partes interesadas. Esto es necesario para garantizar que las

⁷ Commission Staff Working Document: "Better Regulation Guidelines": http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf

intervenciones de la Unión respeten los principios generales de subsidiariedad y proporcionalidad, es decir, actuando sólo cuando sea necesario y de una manera que no vaya más allá de lo que se necesita para resolver el problema”.

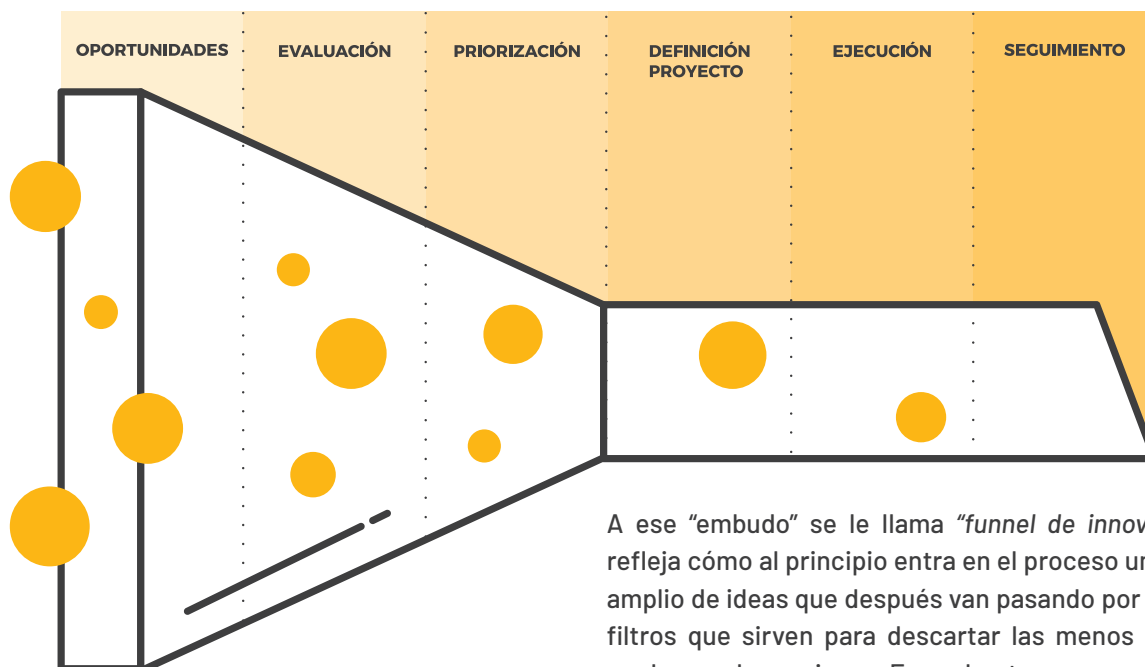
Desde una perspectiva más cercana a la realidad que conocemos, el impulso de plataformas abiertas de participación ciudadana como **“Decide Madrid”**⁸ o **“Decidim Barcelona”**⁹, así como el desarrollo de iniciativas de **“presupuestos participativos”**¹⁰, entre otros, son ejemplos de cómo es posible abrir las instituciones para la toma de decisiones y mejorar la producción legislativa tomando en consideración (de verdad) la opinión de la ciudadanía.



2.3. El funnel de innovación

La innovación hay que verla como un proceso. Por supuesto que los resultados son importantes, pero el proceso también. Por otra parte, 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. La sociedad cambia, los retos son dinámicos, se mueven, así que las respuestas también.

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.

⁸ Decide Madrid: <https://decide.madrid.es/>
⁹ Decidim Barcelona: <https://www.decidim.barcelona>
¹⁰ Sobre presupuestos participativos: <https://decide.madrid.es/presupuestos>

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.

Este proceso, paso a paso, puede tener fallos o “patologías” que hacen que los resultados obtenidos al final del funnel no sean todo lo buenos que deseamos. La figura que sigue, inspirada y modificada de un esquema de Xavier Marcet¹¹, permite visualizar los principales tipos de fallos:



¹¹Xavier Marcet: “Patologías en el funnel de innovación” <http://www.xaviermarcet.com/2011/10/patologias-en-el-funnel-de-innovacion.html>

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.

2.4. 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.



3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN

¿CÓMO INNOVAR MÁS Y MEJOR EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA?

Este capítulo se subdivide en cuatro apartados. Uno introductorio para explicar las tendencias más recientes en la AAPP y los retos que éstas plantean para la innovación, después un diagnóstico preliminar que nos sirva de descripción del contexto al que nos enfrentamos intentando responder a esta pregunta: ¿Por qué no se innova más y mejor en lo público? A continuación, se sugerirán algunos “principios de gestión” que conviene cuidar para fomentar una innovación pública eficaz (y que servirán de filosofía para abordar la metodología que se explicará en la segunda parte del manual), y finalmente se avanzan algunas ideas sobre cómo son las personas que innovan en la Administración.

3.1. Tendencias en la AAPP: ¿Por qué hay que innovar más?

Una pregunta que deberíamos hacernos es si se dan realmente circunstancias estructurales que nos hagan sentir la urgencia de cambiar cosas esenciales dentro de las administraciones o si nuestros problemas tienen que ver solo con meros cambios de ciclo presupuestario. O planteado de otra manera:

¿Hay algo que justifique que las administraciones públicas tengan que cuestionarse sus procedimientos organizativos y normativos habituales, contruidos tan trabajosamente a lo largo de los años, y se pongan a innovar?

Pues parece que sí. Que la sociedad está cambiando vertiginosamente, y que los nuevos tiempos traen desafíos de una naturaleza distinta a los que teníamos antes. Se acumulan las señales que impelen a introducir transformaciones de calado en las organizaciones públicas. La creciente complejidad de los problemas y de los entornos sociales, así como el papel cada vez más protagonista de la ciudadanía, obligan a replantearse muchas premisas de la gestión pública a través de la innovación.

“Estamos organizados y hemos desarrollado productos y servicios para una sociedad que en gran medida ya no existe, que pide y reclama otras cosas.”

Desempeñarse frente a este escenario y ante los nuevos requerimientos y roles sociales, obliga necesariamente a una evolución del sector público y de su gestión, desde la tradicional estructura, organización y formas de hacer, hacia una estructura distinta, que debe ser flexible y proactiva, con mayor capacidad de gestión y de reacción, de carácter cooperativo, generando espacios que permitan una activa participación ciudadana con sus propuestas e ideas.



En síntesis, lo que estos cambios están señalando, entre otras cosas, es **el paso de organizaciones con una visión maquina a organizaciones como un organismo vivo**, donde el elemento central y determinante son las personas y su capacidad dinámica para ser permeables, entender, y construir con otros/as soluciones innovadoras y adaptadas a cada contexto.

Los retos públicos se resuelven hoy a través de ámbitos de conversación que capaciten para el desarrollo de la inteligencia colectiva¹². Hay que potenciar enfoques que permitan conversar y pensar con otro/as.

En efecto, la solución de muchos de los problemas actuales está en la colaboración que potencia capacidades y compromisos, en procesos colectivos que redistribuyan el poder y el conocimiento para crear contextos naturales de trabajo alrededor de la iniciativa de las personas. Todos los proyectos de la administración son mejorables desde ese enfoque más abierto y participativo.

Sin pretender ni mucho menos que este resumen sea exhaustivo, vamos a listar algunas tendencias que se están dando en las expectativas ciudadanas que significan retos para las políticas de innovación del sector público. Son evidencias de que los tiempos han cambiado, y que la Administración está obligada a dar una respuesta eficaz a este nuevo contexto:

Desafección política y deslegitimación democrática:

Las instituciones públicas están cada vez más cuestionadas. Existe un creciente malestar, desconfianza y reproche hacia la eficacia y eficiencia de la Administración. Esto genera desafección política que llega en algunos casos a la deslegitimación institucional. La única respuesta correcta a este difícil escenario es reconocer las carencias e innovar en las prácticas del buen gobierno para recuperar esa confianza.



Administración abierta y transparencia:

Se necesita fomentar una mayor cultura de rendición de cuentas a la ciudadanía, activando mecanismos que permitan a ésta hacerlo de un modo directo sin que necesiten pedirlo. Hay que adecuar el funcionamiento de la Administración a un contexto en el que la ciudadanía pueda intervenir en el control y evaluación de las instituciones, tanto de las políticas como de los servicios públicos. *“Abrir las organizaciones”* es un proceso continuo que demanda más transparencia y capilaridad hacia la sociedad. Por ejemplo, innovar en los sistemas de información para que se abran al acceso público no es una opción, sino una obligación democrática, para que la ciudadanía pueda supervisar y ejercer un control social.

Espacios participativos de reflexión y decisión:

Como se ha explicitado antes, ver a la ciudadanía como meros clientes o usuarios es un modelo obsoleto. Ahora hay que integrarla en los procesos de diseño y de producción de servicios. Es imprescindible darle un vuelco a la gestión del cambio hacia modelos de *“Innovación Abierta”*¹³ que abran los procesos de innovación a la ciudadanía y a expertos externos. Para eso hay que activar mecanismos que faciliten su participación en la creación de valor público, para que su voz se

¹² Sobre inteligencia colectiva: <http://bloginteligenciacolectiva.com/>

¹³ Sobre innovación abierta: https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n_abierta

escuche y se integre en las soluciones. Hay que impulsar una agenda deliberativa abierta que permita la co-creación de políticas y servicios, en un estado de permanente diálogo con la ciudadanía. Esto entraña un cambio cultural brutal en la tradición administrativa, demasiado acostumbrada a seguir dinámicas endogámicas y basadas en la opinión de expertos internos.

Colaboración:

La creciente complejidad de los problemas sociales no puede ser abordada desde una arquitectura administrativa que siga basándose en la organización funcional o en silos departamentales. Hace falta una “revolución colaborativa” en la Administración, que ayude a conectar todas las áreas que se necesiten mutuamente para resolver desafíos comunes. El objetivo tiene que ser siempre la ciudadanía, el foco debe ser ese y no la eficiencia funcional. Por eso se impone el enfoque transversal, la colaboración multidisciplinar, que es algo para lo que la burocracia pública todavía no está preparada.

Servicios públicos de calidad:

La ciudadanía es cada vez más exigente porque está más interconectada e informada. Sus expectativas aumentan. Quieren servicios públicos más conectados con las verdaderas necesidades de las personas. Para eso hace falta empatía, mirada humanista y procesos mejor gestionados. Se imponen lógicas de “co-creación” que involucren a la ciudadanía y al personal público en el diseño, la gestión y la evaluación de las políticas y de los servicios que presta la Administración.

Eficiencia:

Los recursos públicos escasean, mientras crecen las necesidades sociales. Esto obliga a usarlos mejor, a prestar servicios de forma más eficiente. Se necesitan sistemas de gestión basados en datos que permitan un mejor control y utilización racional de los recursos públicos.

Simplificación y flexibilidad administrativa:

La Administración peca de exceso de burocracia. Simplificar procedimientos es una prioridad que reclama la ciudadanía. Los procedimientos de administración electrónica deben contribuir a una reducción significativa de la carga burocrática

que hoy soportan empresas y ciudadano/as. Esto exige también un esfuerzo importante en el ámbito de la innovación organizativa, para adecuar las estructuras y perfiles de los puestos de trabajo a las exigencias de estos nuevos sistemas de gestión.

Desintermediación:

El marco regulatorio en el que se mueve la Admón. Pública está siendo cada vez más desafiado por una fuerte tendencia a la desintermediación en todos los ámbitos, en gran medida provocada por la revolución digital. Se están dando situaciones que desbordan con creces su cómodo marco regulatorio, y esto exige una respuesta eficaz desde la innovación organizativa y normativa. La propia Administración se expone al riesgo de ser desintermediada en algunos ámbitos.

Pedagogía de la participación:

También captada cada vez mayor interés la necesidad de invertir tiempo y recursos en la educación de la ciudadanía para que sea más proactiva y entienda *que una genuina democracia se cimienta en la corresponsabilidad de las personas*. Esto demanda una formación específica, más centrada en “aprender haciendo”, centrada en proyectos, que active una mayor voluntad de implicación en los procesos de innovación del ámbito público.

Políticas basadas en la evidencia:

La información fluye por la sociedad, y entre todos los actores, de un modo vertiginoso y omnipresente. Cada vez tenemos más y mejores datos que ayudarían a tomar decisiones más fundamentadas. En este nuevo escenario las políticas públicas deben hacer un uso intensivo de esos datos para que sean rigurosas y no improvisadas. La sociedad civil también accede a esa información y mejora su capacidad para fiscalizar procesos y resultados, así que los gobiernos están obligados a recopilar y usar esas evidencias en el diseño de servicios y políticas.

“ **La innovación no es una opción. Es una necesidad. Es inevitable económica y socialmente. Ofrecer más y mejor con menos solo puede hacerse con innovación.** ”



Una forma de resumir en grandes líneas estos retos de la innovación pública podría ser la que nos presenta Manuel Villoria¹⁴, de la Universidad Rey Juan Carlos:

- **Gobierno promotor de bienestar a través de la capacidad regulatoria.**
- **Gobierno transparente que rinde cuentas.**
- **Gobierno participativo y promotor de civismo.**
- **Gobierno eficiente, colaborador y generador de conocimiento.**

Las dos primeras están basadas en la regulación y en el papel del Estado, generando instituciones para mejorar la sociedad; mientras que las dos segundas se basan en la capacidad de la sociedad para crear, por sí misma y con el Estado, mejoras sociales.

La narrativa del cambio debe ser constructiva. No hace falta construir un relato basado en el miedo, pero está claro que, si el sector público no se pone las pilas, e interioriza su compromiso con la innovación y el cambio, la sociedad puede terminar haciendo rechazo a la figura del funcionario.

Hay que empezar a medir el perjuicio causado a la Administración (y a la ciudadanía) por los funcionarios y directivos inmovilistas. Reconocer los costes de no innovar como una especie de 'lucro cesante'.

3.2. Diagnóstico preliminar

Descrito el escenario y los retos de cambio que tenemos por delante, vamos a centrarnos ahora en por qué la Administración no innova más. Pongamos la atención ahora en el interior de las entidades públicas para ver qué puede estar fallando y que se necesita cambiar desde el punto de vista con más urgencia.

1 Gestión del riesgo: Xavier Marcet¹⁵ decía que gestionar el riesgo con dinero público exige un plus de responsabilidad, y tiene razón, pero también que si *queremos innovación, hay que asumir que no hay innovación sin riesgo*. El espíritu garantista debe contener los riesgos, pero solo los innecesarios. Sin embargo, en la Administración parece haber una aversión al riesgo que hace difícil experimentar más allá de lo aceptado por las costumbres. Si se adopta una cultura tan conservadora, va a ser complicado explorar soluciones creativas a los viejos problemas.

2 Retos profesionales: La falta de retos es la muerte de cualquier profesional. La Administración no tiene establecido por sistema un mecanismo que encargue desafíos de innovación explícitos al personal funcionario. Por otra parte, tienen que haber mecanismos para que la sociedad civil (personas independientes y ajenas a la Administración) propongan retos de mejora.

3 Reconocimiento a lo/as innovadore/as: Es necesario estimular el comportamiento innovador para que genere efecto-contagio. Las personas que se atreven a innovar deben ser apoyadas y visibilizadas porque a veces se percibe un cierto "*cansancio vital*" entre la gente que lleva mucho tiempo impulsando la innovación sin apoyos, ni reconocimiento.

Las organizaciones públicas son permisivas con los innovadores rebeldes porque no los "persigue". Son "tolerados" pero no valorados, ni reconocidos.

¹⁴ "Manuel Villoria: Reflexiones sobre el Gobierno Abierto: ¿Qué es el Gobierno abierto?": http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/ponencia_manuel_villoria.pdf

¹⁵ Xavier Marcet: "¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente?" <http://www.xaviermarcet.com/2014/07/por-que-la-innovacion-publica-crecera.html>

4 Rigidez burocrática: La Administración es garantista, tiene que serlo, y eso genera normas, o sea, burocracia. Por ejemplo, si no queremos corrupción con los recursos públicos, tenemos que aceptar cargas adicionales de fiscalización. Si el dinero con que opera la Administración es de todos, eso necesita mecanismos de control, o sea, normas y burocracia. Dicho esto, hay rigideces absurdas que van en contra del sentido común. Lo curioso es que todo el mundo las ve, pero nadie las cambia. Consumen tanto tiempo que el personal público vive atrapado en el círculo vicioso de los trámites urgentes, y apenas puede dedicarse a reinventar sus formas de hacer, o sea, a innovar. Con tanta dispersión la agenda de innovación siempre se pospone.

“**La innovación es el mejor antónimo (y antídoto) de burocracia. Por eso, buena parte de la innovación pública ha de estar centrada en desmontar los mecanismos burocráticos innecesarios**”

5 No se sistematiza: Hay gente innovando sin saber que lo hace. No existe un sistema para gestionar la innovación con rutinas y protocolos establecidos, al que se le dé seguimiento y se evalúe de manera sistemática. *No se reserva tiempo, ni se reconoce en las agendas, para dedicarlo a proyectos de innovación.* Dado el volumen de trabajo, la mayor parte del tiempo el personal público está “apagando fuegos”, dedicándose a lo urgente y no a lo importante. Hace falta institucionalizar la innovación, o sea, formalizarla e integrarla en los protocolos de gestión. Crear dispositivos micro-macro (tipo “equipos de innovación”) que reconozcan oficialmente, dentro de la carga de trabajo, el tiempo dedicado a la innovación. No puede ser que “cada uno innove cuando pueda y quiera”.

6 Déficit de innovación organizativa: Se tiende a creer que basta con acometer cambios tecnológicos. Introducir nuevas tecnologías se convierte en el atajo fácil. *La “innovación organizativa” es más urgente que la “tecnológica”.* Es, con diferencia, la más importante. Por ejemplo, tiene que haber un discurso crítico hacia

los fallos de la arquitectura institucional. Hay que identificar y resolver los fallos estructurales (lo macro) al mismo tiempo que estamos en el deber de aprovechar todo el espacio que todavía existe para innovar (lo micro).

7 Fallos de coordinación: Es muy común la descoordinación entre las políticas de innovación (cuando existen) entre consejerías, direcciones y servicios dentro de la Administración, lo que provoca duplicidades y solapamientos.

8 Gestión del cambio: Se necesita un cambio cultural en la actitud del personal funcionario hacia la innovación. Hay cierta apatía y resistencia al cambio, pero eso ocurre como resultado del contexto poco estimulante en que realizan su trabajo. A veces se da una disonancia llamativa entre la baja creatividad que muestran los profesionales públicos en el ámbito laboral, donde parecen sentirse bloqueados, y el vivo entusiasmo por lo nuevo que muestran en su ámbito personal, después que salen del trabajo. Eso dice mucho del impacto del contexto organizativo.

9 Falta de una genuina vocación pública: Si de verdad nos creyéramos que trabajamos para la ciudadanía, es probable que muchas de las carencias que venimos comentando se resolverían de forma natural. *Hay que recuperar la fuerza motivadora del “para qué” se trabaja en el sector público.* En esta línea hay muchas oportunidades de innovación que no se están aprovechando.



Este diagnóstico preliminar, y necesariamente incompleto, debe ser interpretado en términos positivos. No cabe ser pesimistas. Es un escenario que permite cambios si se hacen las cosas bien. En el siguiente apartado se sugieren algunas pautas para dar una respuesta eficaz a estos retos.

3.3. Principios de gestión de la innovación pública

No podemos quedarnos solo con un diagnóstico crítico, sino que tenemos que empezar a *definir algunos principios que sirvan como filosofía para implementar toda la metodología* que vamos a explicar en la segunda parte de este Manual.

“ Sin una filosofía, y unos principios adecuados, las herramientas y metodologías no sirven de mucho.

Así que vamos a resumir a continuación algunas premisas que se deben respetar en la gestión de la innovación en la AAPP de acuerdo con la metodología propuesta en este documento:

La innovación pública es una práctica común a todos:

Hay que desmontar el halo místico o misterioso que todavía rodea a la innovación. Tampoco sirve que se interprete como retórica institucional o un mero fetichismo tecnológico. Debe integrarse en la actividad corriente del personal público como algo natural.

Dos enfoques en paralelo:

Debemos trabajar siguiendo dos estrategias que son complementarias. Por una parte, en la mejora de los CONTEXTOS [trabajar en la base], para construir organizaciones y equipos inteligentes donde la gente sencilla y común pueda generar e implementar ideas nuevas. Por la otra, en el apoyo del TALENTO innovador que ya existe [trabajar arriba], dando respaldo a las personas que ya muestran interés y cierta capacidad para innovar, con el fin de hacerlas visibles y conectarlas entre sí.

Paciencia y gestión prudente de las expectativas:

La innovación en la Administración demanda paciencia. No se puede esperar que las ideas y proyectos, o la cultura innovadora, calen de

inmediato. Por eso hay que gestionar de forma prudente las expectativas para no frustrarse.

Si no podemos cambiar todo lo que necesitamos, entonces hagamos todo lo posible por cambiar lo que podamos.

Hay mucho margen para innovar todavía desaprovechado:

A pesar de las dificultades “estructurales” para innovar que existen en la Administración, y que comentamos antes, hay mucho margen todavía para impulsar innovaciones desde nuestros entornos inmediatos. No hay que ser fatalistas. Las limitaciones normativas y organizativas no son un impedimento para que se puedan introducir cambios significativos en los procesos y servicios si existe el interés y la convicción de impulsarlos.

Trabajar en proyectos reales e ir consiguiendo pequeñas victorias contribuye a generar cultura de innovación.

Vocación de acción:

Primero hacer cosas, actuar, y después contarlas. Trabajar en proyectos reales contribuye a generar una cultura. Tenemos que renunciar a esa costumbre tan nuestra de “vender la piel del oso antes de cazarlo”. Un líder de proyectos llamaba a esto “HaZtitud”, para reforzar la idea de que la acción, el “hacer”, es lo que realmente cuenta.



Lógicas participativas:

El propósito de fomentar una cultura innovadora en la Administración Pública es de tal complejidad que sólo se puede conseguir adoptando *lógicas participativas* que impliquen a todos los eslabones, y este es un principio crítico que inspira esta metodología. Si queremos colocar de verdad al personal público y a la ciudadanía en el centro de los procesos de innovación, hay que impulsar procesos que pongan en valor la dimensión participativa.

No podemos concebir una innovación pública genuina sin un enfoque verdaderamente participativo y de construcción de redes, que ponga en el centro a las personas.

Apoyo institucional:

La innovación necesita de liderazgo. En la Administración es imprescindible contar con el apoyo de las estructuras formales, los responsables de las unidades y servicios implicados, que hay que involucrar en la aceleración de los proyectos. Las personas innovadoras tienen espíritu emprendedor y pueden hacer mucho por transformar entornos, pero sin el apoyo de las instituciones se hace todo muy difícil. La metodología que proponemos es de personas, pero también de entornos que faciliten (o al menos no frenen) la iniciativa. Este factor hay que trabajarlo en la aceleración de los proyectos.

Tolerancia al error:

La innovación demanda una actitud exploratoria, de probar cosas nuevas que, como tales, son desconocidas. Eso aumenta la probabilidad de equivocarse, pero es parte del proceso de aprendizaje que hay que estimular. Por eso hay que evitar que se penalice el error que sucede por innovar, porque si se castiga a quien se atreve a explorar nuevos territorios, el mensaje será claro: nadie querrá salirse del guion, y no habrá sentido de la iniciativa. Como bien dice el refrán: "El que falla los penaltis es el que los tira", y está claro que los que más participan son los que más se exponen. Por eso hay que rechazar la actitud de personas hipercríticas que sólo se dedican a juzgar lo que hacen los demás, sin exponerse

nunca, ni dedicar esfuerzos a avanzar proyectos reales.

Generación de un ecosistema:

La estrategia a seguir debe basarse en el "efecto-contagio", empezando por pequeños "grupos tractores" de personas muy convencidas que a su vez vayan captando e implicando a más personas. Un objetivo sería involucrar de forma directa o indirecta a un grupo de "dinamizadores/as de innovación" que actúe de avanzadilla ("nodos") para tejer el futuro ecosistema. Para consolidar esta idea se necesitan implementar espacios de encuentro (físicos y digitales) para facilitar que el talento se encuentre y trabaje junto.

La innovación demanda crear contextos facilitadores para que innovar no sea cosa de kamikazes, ni de una élite con talento extraordinario.

Explicar y visibilizar los beneficios:

Hay que saber "vender" bien los beneficios genuinos que ofrecen los proyectos de innovación para la Administración, y, en definitiva, la ciudadanía, para que sean acogidos y apoyados. Es fundamental que se visibilicen los resultados (esperados y finalmente conseguidos) de los proyectos.



3.4. ¿Cómo son los “innovadores públicos”?

Venimos insistiendo en apartados anteriores que se necesitan activar mecanismos para identificar y visibilizar a las personas innovadoras que trabajan en la Administración, pero: ¿cómo son esas personas? ¿qué señales nos ayudarían a identificarlos?

Algunos les llaman “**agentes públicos del cambio**” para referirse a aquellos servidores públicos que promueven la innovación dentro del sector público. Otros “**radicales libres**” porque se mueven por la Administración como innovadores informales, muchas veces fuera de control. En cualquier caso, se trata de personas con iniciativa para proponer y actuar, con sentido crítico y capacidad de contagio.

Vamos a repasar algunas características que tienen estos innovadores y que nos van a ayudar a identificarlos:

Asumen riesgos por encima de la media:

Para innovar hay que arriesgarse. No es que “amen el riesgo”, como a veces se dice equivocadamente, sino que lo gestionan bien, que no se estresan por asumir un nivel de riesgo superior a la media porque son conscientes de que eso forma parte de la aventura de innovar.

Creativos en la búsqueda de soluciones:

Sienten curiosidad por lo nuevo. Tienen actitud exploratoria y también ingenio para *pensar-fuera-de-la-caja*, o sea, para cuestionarse prejuicios e ideas fijas.

Empatía:

Tienen sensibilidad hacia los demás y conectan con las necesidades y expectativas de la gente.

Perseverantes:

Son constantes y tienen el coraje necesario para perseguir los objetivos que se plantean. Son tenaces y tienen una gran determinación en la búsqueda de un propósito.

Estos cuatro rasgos se podrían explicar y desarrollar con más detalle a través de una serie de competencias que son típicas en las personas innovadoras. Las llamamos “**i-skills**”, y se subdividen en dos subgrupos. Estas competencias se encuentran en mucho/as innovadore/as, pero también se desarrollan a través de estrategias formativas y de intervención en proyectos, que recomendamos tener en cuenta:



ACTITUD (“querer hacerlo”):

Autonomía y pensamiento crítico (cuestionarse las cosas):

Espíritu inconformista. Adquirir la costumbre de cuestionarse las cosas para poder cambiarlas: “*Esto se puede cambiar*”, “*Las razones que me han dado para que esto tenga que ser así, no me convencen*”. Preguntarse “*¿Y por qué no?*”. Un punto clave aquí es aprender a decidir de forma autónoma, que es una habilidad que conecta con la siguiente competencia.

Capacidad ejecutiva y vocación de acción (ser expeditivos):

Pasar a la acción transformando ideas en proyectos con rapidez, incluso cuando se carece de apoyos. Cultura de Prototipado, de Acción-Reflexión-Acción, en vez que pretender el Plan-Perfecto.

Constancia, perseverancia (ser pacientes):

Mantener el foco. Sentido de la responsabilidad y el compromiso con los proyectos. Apostar por el largo plazo evitando la obsesión por la inmediatez. Cultura del esfuerzo: crecer en el trabajo duro. No temer al Poder (o mejor, saber gestionar ese miedo). Entender que la “*destrucción creativa*” subyace en todos los procesos de innovación auténtica, y que por tanto siempre habrá resistencias.

Tolerancia al error (asumir con más naturalidad los errores):

Entender los errores como una oportunidad de aprendizaje dentro de un proceso de iteración infinito. Esto no va de glorificar el error, sino de juzgarlo en su justa medida, con sus costes y beneficios. Se trata, en definitiva, de desarrollar habilidades de “buenos gestores del riesgo”, para entender que pueden haber “errores inteligentes” y que la gente-con-iniciativa comete, por definición, una buena dosis de fallos.

Flexibilidad y apertura (aprender a aprender):

Muscular la curiosidad y la apertura de mente para abrirse a las oportunidades. Esa flexibilidad consiste en vivir en un constante equilibrio inestable entre firmeza y humildad, lo viejo y lo nuevo, aprender y desaprender, hablar y escuchar, y también en saber gestionar/compartir el nuevo conocimiento.

APTITUD (“saber hacerlo”):

Creatividad:

Aprendizaje de técnicas y habilidades que ayuden a pensar *fuera-de-la-caja*. Este atributo es importante, pero está sobrevalorado. Muchos programas de formación se obsesionan con esto, pero descuidan otras competencias (p.ej. la perseverancia) porque no saben distinguir entre “creatividad” e “innovación”. Forman “gente creativa” pero no “innovadora”.

Empatía:

La creatividad necesita de la empatía como factor de equilibrio. Ambas se complementan porque apuntan a direcciones distintas. Además de saber volar, de liberar la imaginación, es importante aprender a ser sensibles y empáticos con “los otros”. Esto incluye la capacidad de detectar necesidades latentes y entrenar una cierta “mirada antropológica” o lo que hoy llaman “enfoque-de-usuario”. Metodologías como el Design Thinking ayudan mucho a esto, y que se explica más adelante en esta Guía.

Trabajo en equipo:

Aprender a colaborar es fundamental para superar hoy cualquier desafío innovador. Para eso hay que saber gestionar la diversidad, y

canalizar constructivamente las emociones. La gente con iniciativa que consigue lo que se propone suele manejarse bien como “conectora” entre diferentes. Además, suelen ser personas que han aprendido a ser generosas y humildes.

Tolerancia a la ambigüedad:

Esta competencia es de las más difíciles de desarrollar (claro, más para unos que para otros). Consiste en aprender a aceptar y a asumir la complejidad, a comprender que hay espacios de incertidumbre con los que hay que aprender a convivir. Renunciar a la *obsesión por el control* en ciertos ámbitos y *asumir lo desconocido como una fuente de curiosidad y no de estrés*, es una habilidad muy preciada para llevar los proyectos de innovación a buen puerto.

Poder de persuasión:

Por muy buenas que sean las ideas, si no se saben comunicar, va a ser difícil convertirlas en buenos proyectos. Por eso la gente con iniciativa sabe “vender” sus ideas, son buenos *Storytellers* (contadores de historias) en el mejor sentido del término. Es lógico que así sea porque todo proyecto necesita de un equipo que lo impulse, y a veces la masa crítica que lo hace viable significa muchas personas, así que la capacidad de persuadir y seducir es una competencia que termina siendo determinante.



4. GESTIÓN DEL CAMBIO: CREANDO CONTEXTO Y CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

En el sustrato de los procesos de innovación realmente profundos que se dan en la Administración subyace siempre *una constante lucha entre lo viejo y lo nuevo* (recordemos a Schumpeter que definía la innovación como “*destrucción creativa*”). La asimilación de las mejoras necesita de una adecuada “gestión del cambio”, de una transformación cultural en las personas que trabajan en el sector público.

“ **Aprender a “gestionar el cambio” es una capacidad que condiciona todo lo demás. Esto está en los cimientos de cualquier proyecto de innovación y constituye una prioridad para la Administración.** ”

En la segunda parte de la metodología vamos a hablar de cómo impulsar los proyectos, pero antes tenemos que saber cómo mejorar los cimientos que crean contextos favorables para esos proyectos, la cultura de base que pauta actitudes y comportamientos en el personal público.

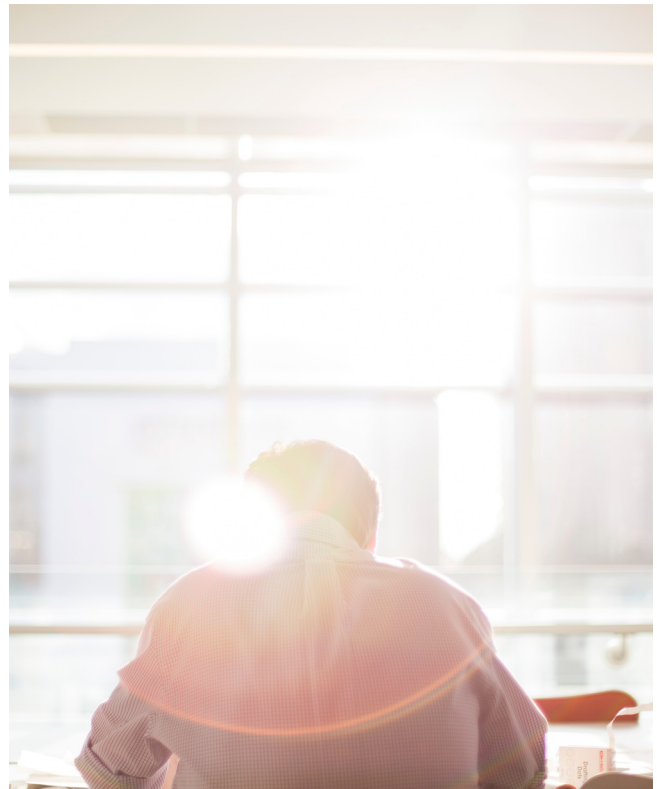
Pero hagámonos primero esta pregunta que nos parece muy pertinente: *¿Por qué cambian e innovan las personas?* Una respuesta sencilla, pero muy práctica, es considerar estos tres tipos de motivaciones:

1. Por disfrute:

Hay personas que cambian, e innovan, porque va en su naturaleza. Lo hacen porque les gusta cambiar, y lo harían sin necesidad de que nadie las empuje a hacerlo. *Se mueven por motivaciones intrínsecas porque disfrutan haciéndolo.* Según nuestra experiencia, son una minoría en la Administración, y el reto con ellas es explorar mecanismos ingeniosos que aprovechen esa predisposición para contagiar a los demás.

2. Por el Palo:

Se innova también por miedo a una amenaza, a *algo que va a poner en peligro lo que ya se tiene.*



El mecanismo de cambio, de salir de la zona de confort, se activa cuando las personas perciben la amenaza cerca, y no les queda más remedio que movilizarse para hacer algo. Digamos que es una motivación extrínseca negativa. Este tipo de “amenazas” son más difíciles de percibir en la Administración porque buena parte del funcionariado cree vivir en una burbuja de seguridad, pero la evolución social reciente pone en evidencia lo erróneo de pensar así. Nada es permanente, ni constante. Cualquier ventaja o beneficio, si no se cultiva, se puede perder.

La innovación (pública) es arriesgada, pero no innovar es aún más arriesgado: ¡¡Si no innovas, “te” innovan!!

3. Por la zanahoria:

La gente también está dispuesta a salirse de su zona de confort cuando ve con claridad una oportunidad de mejora. Les mueve una motivación extrínseca, pero en este caso positiva. El mecanismo de cambio se activa porque esa "zanahoria" es suficientemente atractiva para hacer el esfuerzo de innovar. El reto aquí está en visibilizar esas oportunidades que movilizan a la gente, y que siempre existen.

Es importante entender que los procesos de gestión del cambio en la Administración Pública son lentos. *La innovación no se puede imponer por decreto. Hay que dar tiempo para que las condiciones maduren.* Por eso hay que gestionar bien las expectativas para no forzar en exceso los procesos, ni prometer más resultados de los que se pueden conseguir.

“La gestión del cambio requiere un enfoque de siembra, de inversión en activos para la innovación, dentro de un proceso concebido a medio y largo plazo.”

Por otra parte, tendemos a visibilizar más las (posibles) pérdidas que las ganancias. Si las resistencias son por miedo a lo desconocido, entonces hay que hacer mucho más tangible el cambio buscado y las mejoras que se pueden conseguir.

4.1. Gestión del Cambio 2.0: por un enfoque más participativo

Los procesos de "gestión del cambio" han sido abordados en la Administración desde lógicas muy poco participativas. Ha imperado un enfoque que podríamos llamar "Taylorista", que consiste en promover una relación asimétrica entre "cambiadores" y "cambiados". Los primeros son unos expertos y jefes iluminados que reciben el mandato divino de convertir a los segundos, que adoptan una postura pasiva. Los "cambiadores" diseñan una estrategia en los despachos, con la ayuda de consultores, que después aplican a los sujetos del cambio. Unos diseñan y otros consumen.

Pero no. No es ese el camino, ni la realidad actual funciona así. **No hay "cambiadores" y "cambiados", sino que ambos roles se intercambian generando**



una influencia mutua. Todas las personas tienen algo que aportar al proceso del cambio y el resultado se forja a través de una construcción conjunta. Por eso es fundamental implicar al personal público desde una actitud proactiva en estos itinerarios, para que se sientan realmente parte del proceso.

Pero claro, como comentaba Iñaki Ortiz, funcionario de la administración vasca, conseguir esto no es fácil y expresaba así sus dudas:

“Cielos, me he dado por aludido con eso de ‘cambiador iluminado’. Espero que me expliques cómo convertimos a los que son ‘carne de cambio’ en agentes de cambio. ¿Cómo conseguimos que los que están cómodos en el statu quo o que, incluso, defienden sus ‘chiringuitos de poder’ se involucren en procesos de cambio? Me vale todo, con tal de que no me digas que la Administración Pública no necesita ser cambiada”

La respuesta está en darse cuenta de que es incierto que a las personas no les guste cambiar. El cambio es algo atractivo, que permite superar rutinas y que activa el espíritu. **El problema existe cuando el cambio es impuesto y no se da la oportunidad de participar en él.** Para entender esto se necesita humildad, o sea, comprender que a la única persona que podemos cambiar es a nosotros mismos. Lo que más podemos hacer es "inspirar" el cambio en otros, que **sólo cambiarán si quieren.**

A la gente le gusta cambiar. Lo que le fastidia es ser cambiada

Nadie niega que en algún momento, y con ciertas personas, puede que no quede más remedio que imponer el cambio si es algo bueno para la mayoría. Habrá gente conservadora (por ejemplo, los “chiringuitos de poder” a los que se refería Ortiz) que se resista de forma irracional a algo que tiene que ocurrir. Pero antes hay que dar lugar a un proceso de construcción colectiva, de participación y de reflexión, que implique a todas las partes afectadas por el cambio, para que éste sea comprendido y aceptado.

“**No hay que ser paternalistas. A más control externo, menos se fomenta la co-responsabilidad de las personas. Hay que empoderar al personal público**”

Lo que ocurre la mayoría de las veces es que el empleado o empleada pública no es tenida en cuenta para nada, se les asignan tareas cuyo sentido desconocen o no comprenden, ejecutan procedimientos diseñados por personas que muchas veces tienen un conocimiento superficial de la realidad, nunca se les consulta cómo lo harían o qué mejoras introducirían en sus procesos de trabajo, ni tampoco se les pregunta por su nivel de satisfacción. Siendo así, es lógico que después nos quejemos de que no se sientan motivados.

Por otra parte, **los procesos de gestión del cambio no dan lugar siempre a un resultado binario, de éxito o fracaso.** Hay zonas intermedias, resultados difíciles de medir por su impacto. Lo que hoy parece que no ha calado, mañana aflora con toda su intensidad. Hay un aprendizaje continuo que tiene su *tempo* para evidenciar sus frutos.

Es importante hacerse estas preguntas: **¿Para qué servirá esto? ¿A dónde queremos llegar?** Hay que evitar procesos donde no se dejan claros los objetivos y se frustran las expectativas. Por ejemplo, es contraproducente que jefes o jefas recojan las opiniones del grupo (y en el mejor de los casos, propicien el debate) sólo “a modo consultivo”, y después decidan a puertas cerradas qué hacer con esa información. En estos casos, nadie sabe realmente cuál es el impacto que tendrá su participación en la decisión tomada. Si el jefe

o jefa toma la decisión a solas, o con un grupo pequeño “de confianza” en su despacho, sin una adecuada retroalimentación al colectivo, entonces el mensaje que se transmite es de imposición. A veces el objetivo del cambio pertenece a la “agenda oculta” que solo conocen los “cambiadores”. Hay que superar esa costumbre con más transparencia si queremos que realmente la gente participe.

**Gestión del Cambio 2.0:
Crear las condiciones para que las cosas sucedan. El desafío es diseñar contextos de interacción que fomenten la apropiación del proceso por los implicados.**

Esto significa que tenemos que aprender a asumir un rol distinto en los procesos de gestión del cambio. Dejar de vernos como “cambiadores”, y pensar en términos de “facilitadores”, o sea, *esas personas que crean las condiciones para que las cosas sucedan.*



Tres capas o niveles en la gestión del cambio:

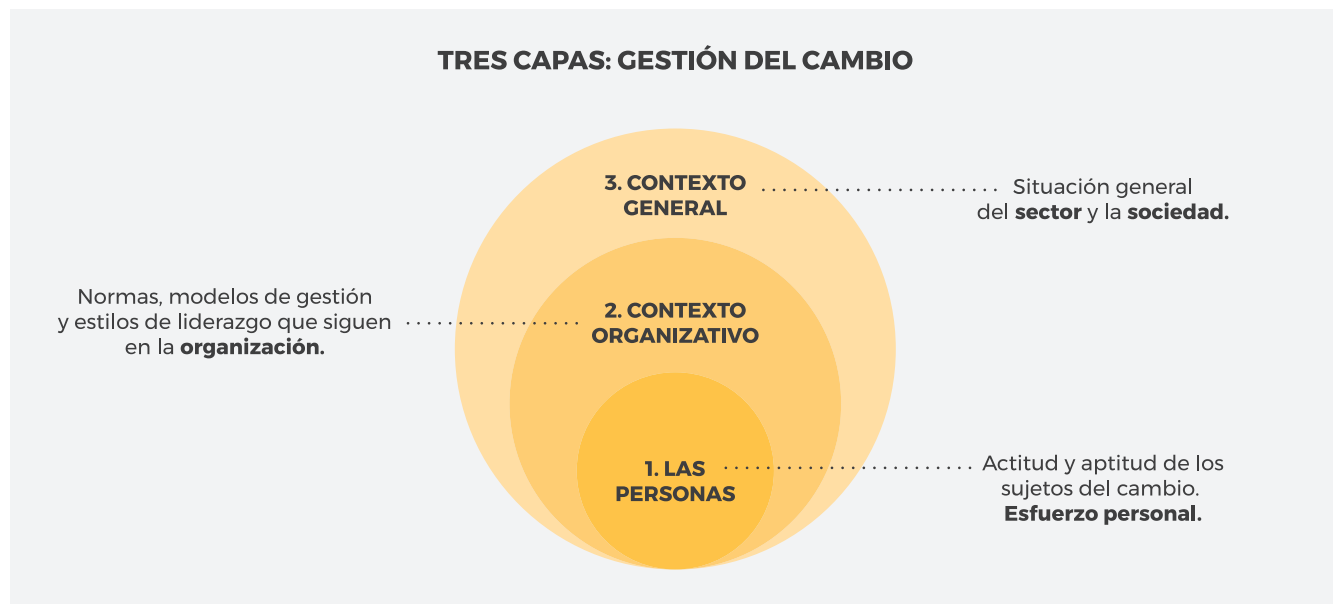
A la hora de gestionar el cambio, ayuda comprender que operamos en un ecosistema de tres capas:

Las personas:
 Actitud y aptitud de los sujetos del cambio. Esta capa se mueve a nivel individual. Lo que cada persona puede hacer para mejorar su entorno desde el esfuerzo personal.

El contexto organizativo:
 Normas, modelos de gestión y estilos de liderazgo que sigue la Organización en la que la persona trabaja.

El contexto general:
 Situación general de la Administración Pública y de la sociedad.

La imagen que sigue ilustra el modelo de las tres capas:



Es importante diagnosticar bien en qué capa están las oportunidades de mejora. Hay que saber asignar los problemas que corresponden a cada nivel. Como siempre existe la tentación de traspasar la culpa a otros (esto le llamamos en España: “echar balones fuera”), si achacamos las causas a una capa equivocada, entonces ralentizamos el cambio. Se confunde el diagnóstico.

Se necesita madurez y responsabilidad para saber diagnosticar las causas del problema, y situarlas en la capa o el anillo correcto. Si bien todas las capas se influyen mutuamente en cuanto a su efecto en la motivación global y hay un efecto “aditivo” porque un espacio de acción se suma al otro, sí que es posible intentar gestionar cada capa por separado, *evaluar hasta qué punto se está aprovechando el potencial de cambio que permite cada capa.*

Por ejemplo. Si hay un margen todavía para cambiar y mejorar en la primera capa “personal”, pues entonces centrémonos en ella en lugar de “echar balones” a las siguientes que no dependen de nosotros. Sólo cuando agotemos las posibilidades de mejora en nuestro nivel, entonces tiene sentido exigir a los demás que hagan su

trabajo. Igual puede decirse de los responsables de la capa intermedia, la del “contexto organizativo”, cuando culpabilizan a las personas (primera capa) del mal funcionamiento de un sistema que en realidad obedece a un fallo de diseño y de gestión de la organización. A menudo vemos también organizaciones que endosan las causas de sus disfuncionalidades al “contexto general” (tercera capa) cuando en realidad hay muchos fallos que son corregibles a su nivel.

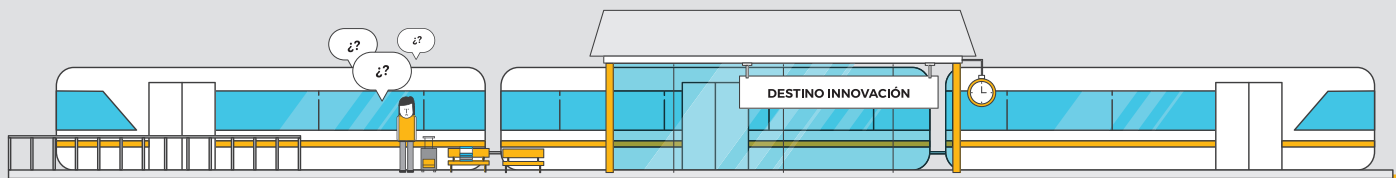
“Asumir con responsabilidad e iniciativa las oportunidades de cambio que corresponden a cada capa o nivel evita actitudes victimistas, de echar la culpa a los otros.”

Por eso en los procesos de gestión del cambio se trata, en definitiva, de aplicar la famosa Oración de la Serenidad que dice así: *“Concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las cosas que puedo cambiar y sobre todo, la sabiduría para distinguir las unas de las otras”.*



SEGUNDA PARTE

LA METODOLOGÍA PARA IMPULSAR PROYECTOS





METODOLOGÍA: EL MODELO IAAP DE IMPULSO A PROYECTOS DE INNOVACIÓN

En esta segunda parte del documento vamos a centrarnos en presentar la metodología de impulso de proyectos de innovación. En la primera explicamos el marco conceptual y los contextos favorables que hacen posible que la innovación pública florezca desde la base, mientras que ahora queremos empezar a trabajar a nivel de proyectos, cuando ya hay una persona con voluntad innovadora que quiere cambiar cosas y necesita para ello activar un dispositivo de gestión que le ayude a hacer el viaje desde la formulación de la idea hasta su implementación en la realidad.

Como ya explicamos en la introducción de este Manual, nos interesa poner en tus manos una metodología que te permita *abordar el proceso de innovación como un itinerario estructurado*, con una serie de tareas bien delimitadas y sencillas de recordar. Nos gustaría que vieras esto como una especie de receta para elaborar un plato, que te va indicando cada uno de los pasos que tienes que dar para llegar al deseado resultado final que pondrás en la mesa.

Las metodologías, por definición, tienen una estructura y una coherencia. Si están bien hechas, no les falta, ni les sobra nada. Se comportan como un flujo que respeta una lógica conjunta. Esto quiere decir que, **si quieres sacar el máximo de provecho de esta metodología, debes tener la disciplina de estudiarla bien y aplicarla paso a paso hasta el final**. No valen atajos, ni saltarse tareas, porque entonces estarás haciendo otra cosa. Se puede (y se debe) ser flexibles y creativo/as en la aplicación, pero los 9 pasos que proponemos seguir tienen toda una razón de ser, se basan en una larga experiencia de gestión exitosa de proyectos de innovación, así que están para guiarte hacia un resultado que sea eficaz y sostenible.

“ **Te invitamos a que, por lo menos, pruebes el procedimiento completo en varios proyectos reales, y sólo entonces decidas si se adapta a tus necesidades o no.** ”



La siguiente tabla describe y resume los 9 pasos que conforman el itinerario de gestión de proyectos de innovación pública que te proponemos usar a partir de ahora. La tabla sintetiza en formato textual el procedimiento a seguir, que después se presenta a través de un modelo más visual, que ayuda a que se recuerde más.

Metodología: Hoja de Ruta por fases para impulsar proyectos de innovación

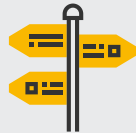
Nº	Fases/Pasos de la metodología	Contenidos: Fichas a desarrollar
FASE-1: INCUBACIÓN (de las oportunidades, al reto y equipo)		
1	<p>Mapeando oportunidades: Identificar “oportunidades” a partir de un diagnóstico básico inicial</p>	<p>Lo primero que hay que hacer es un buen diagnóstico que permita identificar oportunidades genuinas de innovación. Sin un buen diagnóstico inicial corres el riesgo de intentar resolver los problemas equivocados. Para trabajar este paso del proceso, te proponemos apoyarte en dos Fichas que te servirán de Herramientas de diagnóstico:</p> <p style="padding-left: 40px;">F1: Condiciones organizativas que favorecen la innovación (Cultura de innovación) F2: Áreas de oportunidades</p>
2	<p>Eligiendo el reto: Elegir el “reto” de innovación que se va a acometer</p>	<p>El paso anterior de “mapear oportunidades” te abrirá probablemente a un conjunto amplio de posibilidades para innovar, así que tendrás que descartar opciones y elegir una de ellas en la que concentrarte a partir de ahora. Es el momento de pasar de muchas “oportunidades” al “reto” concreto de innovación que vas a resolver en tu proyecto. Para poder seleccionar con criterio entre opciones, te sugerimos usar esta Ficha:</p> <p style="padding-left: 40px;">F3: Criterios para evaluar y elegir retos de innovación.</p>
3	<p>Creando el equipo: Crear el equipo de innovación (Ei) que liderará y diseñará el proyecto</p>	<p>Ya tienes el “reto de innovación” elegido (entre las muchas “oportunidades” que identificaste en el paso-1), y es el momento de pensar en las personas que necesitas para abordarlo. La innovación es un trabajo en equipo, así que es muy importante identificar e implicar a las personas adecuadas. Tendrás que pensar en qué tipos de roles, talentos y habilidades vas a necesitar para dar respuesta al reto elegido, y entonces buscar las personas que reúnan esas características, además de motivarlas para que se quieran implicar. La Ficha que sigue te va a servir de ayuda para crear el mejor equipo posible:</p> <p style="padding-left: 40px;">F4: Test de idoneidad del equipo: ¿están todos los que son?</p>

Nº	Fases/Pasos de la metodología	Contenidos: Fichas a desarrollar
FASE-2: DEFINICIÓN (del reto al proyecto)		
4	<p>Investigando a fondo el reto: Investigar y hacer inmersión en el reto desde un enfoque de usuario (empatía)</p>	<p>Una vez que tienes el reto identificado, y el equipo que va a intentar resolverlo, hay que volver a hacer un diagnóstico, pero esta vez mucho más profundo y focalizado en el desafío que has decidido abordar. Un error muy habitual es intentar resolver un problema sin comprenderlo bien, centrar los esfuerzos en los efectos y no en las causas, o basar la solución en premisas o prejuicios equivocados. Por eso hay que hacer “<i>inmersión</i>” en el reto, mediante una concienzuda investigación que incluya trabajo de campo para la recogida de datos, con el objetivo de diagnosticar bien el problema y que eso te ayude a encontrar las soluciones más adecuadas. Este ejercicio de inmersión se hace por parte del equipo que aborda el reto, y para eso te proponemos usar la metodología de Design Thinking por lo potente que es para mejorar la empatía hacia los usuarios beneficiarios de la solución. El resultado de esta fase es un “<i>Informe de Diagnóstico</i>” (entiéndase “informe” en un sentido laxo como unas pistas claras y documentadas que sirvan para la acción) que describe el reto mucho mejor e identifica los problemas o desafíos de fondo que se tienen que resolver. Para que puedas aplicar en los fundamentos básicos de esta metodología con cierta coherencia, vas a contar con la ayuda de estas Fichas:</p> <ul style="list-style-type: none"> F5: Principios del Design Thinking F6: Algunas técnicas y herramientas del Design Thinking para el trabajo de campo
5	<p>Eligiendo el reto: Elegir el “reto” de innovación que se va a acometer</p>	<p>Ya hemos dicho que del paso anterior se sale con un “<i>informe de diagnóstico</i>” que define mejor el reto y las causas de fondo que hay que mejorar. Ahora toca pasar del diagnóstico a las propuestas de solución. Tienes mucho mejor definido (y comprendido) el desafío así que ya puedes trabajar en las posibles soluciones. Esta fase es eminentemente creativa, primero de naturaleza “<i>divergente</i>” porque el equipo tratará de exponer todas las posibilidades de solución, y después “<i>convergente</i>” porque elegirá entre esas alternativas las que mejor se adapten al reto propuesto. Para abordar con éxito esta fase de creatividad, puedes servirte de esta Ficha:</p> <ul style="list-style-type: none"> F7: Técnicas de creatividad

Nº	Fases/Pasos de la metodología	Contenidos: Fichas a desarrollar
6	<p>Delimitando el proyecto: Definir el proyecto de innovación a partir de las posibles soluciones generadas en el punto anterior</p>	<p>Ya tienes el reto bien definido y la propuesta de solución para resolverlo, así que es el momento de concretar y documentar el proyecto. Lo que tenías antes no era un “proyecto” sino una formulación previa menos operativa. La tarea de delimitar un proyecto necesita una concreción mucho mayor, incluyendo objetivos, plazos, plan de tareas y otras especificaciones que ayuden a la gestión. Es el proyecto el que define las pautas para la acción y sirve para coordinar la ejecución del mismo. La siguiente Ficha explica los distintos apartados que debes completar en la definición de un proyecto de innovación, así que te va a servir de guía para que no se te olvide nada importante:</p> <p>F8: Requisitos para la buena formulación de un proyecto de innovación</p>
FASE-3: EJECUCIÓN (del proyecto a la innovación)		
7	<p>Ejecutando el Plan de Tareas y prototipando de forma iterativa: Acometer las distintas tareas del proyecto siguiendo el Plan de Trabajo previsto, mientras se prototipan de forma iterativa las distintas soluciones</p>	<p>A partir del Plan de Tareas y de la temporalización por fases e hitos de control definidos en el paso anterior, el equipo se pone a ejecutar las tareas previstas. Es el momento de gestionar bien para avanzar en la ejecución. Se necesita foco, eficacia y eficiencia. El equipo tiene que estar bien coordinado y ser capaz de movilizar recursos para que las tareas se cumplan. Es bastante probable que, sobre la marcha, haga falta ajustar o actualizar el “plan de tareas” definido en el paso anterior, porque la realidad casi siempre nos depara situaciones imprevistas.</p> <p>Tratándose de innovación pública, la mayoría de los proyectos tendrán que prototipar servicios así que viene bien que aprendas a hacer prototipos de “intangibles”. Para eso dispones de una ficha que te servirá de guía para esa tarea, que tiene una naturaleza eminentemente de ejecución:</p> <p>F9: Ideas para prototipar intangibles</p> <p>Asimismo, dispones de otra Ficha que aporta algunas recomendaciones prácticas que te pueden ayudar a gestionar bien esta fase de ejecución, que es de las más importantes para conseguir resultados de impacto:</p> <p>F10: Recomendaciones para una gestión eficaz de proyectos de innovación</p>

Nº	Fases/Pasos de la metodología	Contenidos: Fichas a desarrollar
8	<p>Validando a escala piloto: Hacer una prueba piloto en algún área o servicio de la Administración para comprobar si la solución realmente funciona, antes de pretender extenderla.</p>	<p>Todo el proceso que estamos describiendo exige una apuesta firme por adoptar una “cultura del prototipado”, es decir, una capacidad para revisar todo lo que se hace, estar abiertos al ensayo-error, y confiar en el aprendizaje basado en la experimentación. Así que “prototipar” es una acción, y una actitud, que deberíamos haber seguido en toda la metodología.</p> <p>Queremos dejar claro que esa cultura tiene una relevancia especial dentro del enfoque participativo y abierto que buscamos darle a esta metodología. Una premisa esencial de la búsqueda de la solución al reto consiste en “prototipar”, o sea, en un ciclo iterativo de cocreación ensayo error aprendizaje cocreación que va a ir acercando al equipo (con la participación de los usuarios o beneficiarios) a la solución más apropiada.</p> <p>No obstante, llegados a esta fase, después de varios prototipos iterativos, debemos hacer una “validación final”, o lo que se entiende en su acepción tradicional como “<i>pilotaje</i>”. Mientras que los prototipados anteriores perseguían sobre todo la co-creación con usuarios/beneficiarios; ahora el propósito fundamental es VALIDAR (en un “entorno controlado”), para asegurarnos que la solución funciona bien, antes de pretender extender la solución a otros ámbitos de la Administración.</p>
9	<p>Implementando y escalando: Implementar la solución y difundirla para que escale en otras áreas</p>	<p>Una vez que la solución se ha testado y validado, demostrándose que es una buena solución para el reto público que se quería resolver, el siguiente paso es terminar de documentarla para que pueda ser introducida en la cartera de servicios de la organización, y en otros sitios de la Administración donde tengan un problema parecido. 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. 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. Esta tarea es importante porque de ella depende que las innovaciones públicas tengan un impacto visible en la sociedad.</p>

Antes de seguir conviene entender bien estos cuatro conceptos o términos que son clave dentro de la terminología que usa la Guía:



Oportunidades

Problemas, carencias o posibilidades de mejora, que detectemos a través de un diagnóstico, sobre las que merece la pena innovar. Listamos en esta fase todas las oportunidades que existan.



Proyecto

Concreción precisa del reto y de la propuesta de solución para resolverlo (gracias a la investigación hecha antes), incluyendo el plan de tareas a ejecutar, con unos objetivos, plazos y otras especificaciones que ayuden a su ejecución.



Reto

El problema u oportunidad que hemos decidido elegir para trabajar y centrarnos en su solución (entre todas las "oportunidades" anteriores).

Su definición es preliminar y por tanto necesita todavía de mucha investigación para comprenderlo mejor.



Innovación

Solución implementada en algún servicio de la administración, con un impacto real en los procesos o la ciudadanía. Se consigue como resultado de la ejecución del plan del proyecto.

METODOLOGÍA



Cada uno de estos términos reflejan momentos distintos de la hoja de ruta, y marcan la frontera entre una fase y la siguiente, como se explica seguidamente:

Fase-1 de

INCUBACIÓN

comprende las tareas desde el paso-1 hasta el 3, o sea, desde el mapeo de "oportunidades" hasta la elección del "reto", y la creación del equipo inicial que lo va a impulsar.

Fase-2 de

DEFINICIÓN

comprende las tareas desde el paso-4 al 6, o sea, investigar a fondo el reto, imaginar la solución, y delimitar bien el proyecto de innovación. Gracias a esta fase pasamos del "reto" a un "proyecto" bien definido que se ajuste a las exigencias de la Administración.

Fase-3 de

EJECUCIÓN

comprende los últimos tres pasos a partir de que el proyecto está bien definido, incluyendo la ejecución propiamente dicha de las tareas previstas, así como la validación del prototipo a escala piloto, y la implementación a escala de la solución. Esta última fase necesita de mucho acompañamiento, mentorización y respaldo institucional.

Esta estructura de tareas nos lleva a diferenciar tres escenarios distintos, según en qué momento de madurez se encuentre el equipo o la persona que quiere impulsar una innovación:



Quiero innovar pero no sé por dónde empezar

En este caso, tienes que realizar el itinerario completo, comenzando por el paso-1 de hacer un diagnóstico que te sirva para detectar oportunidades.



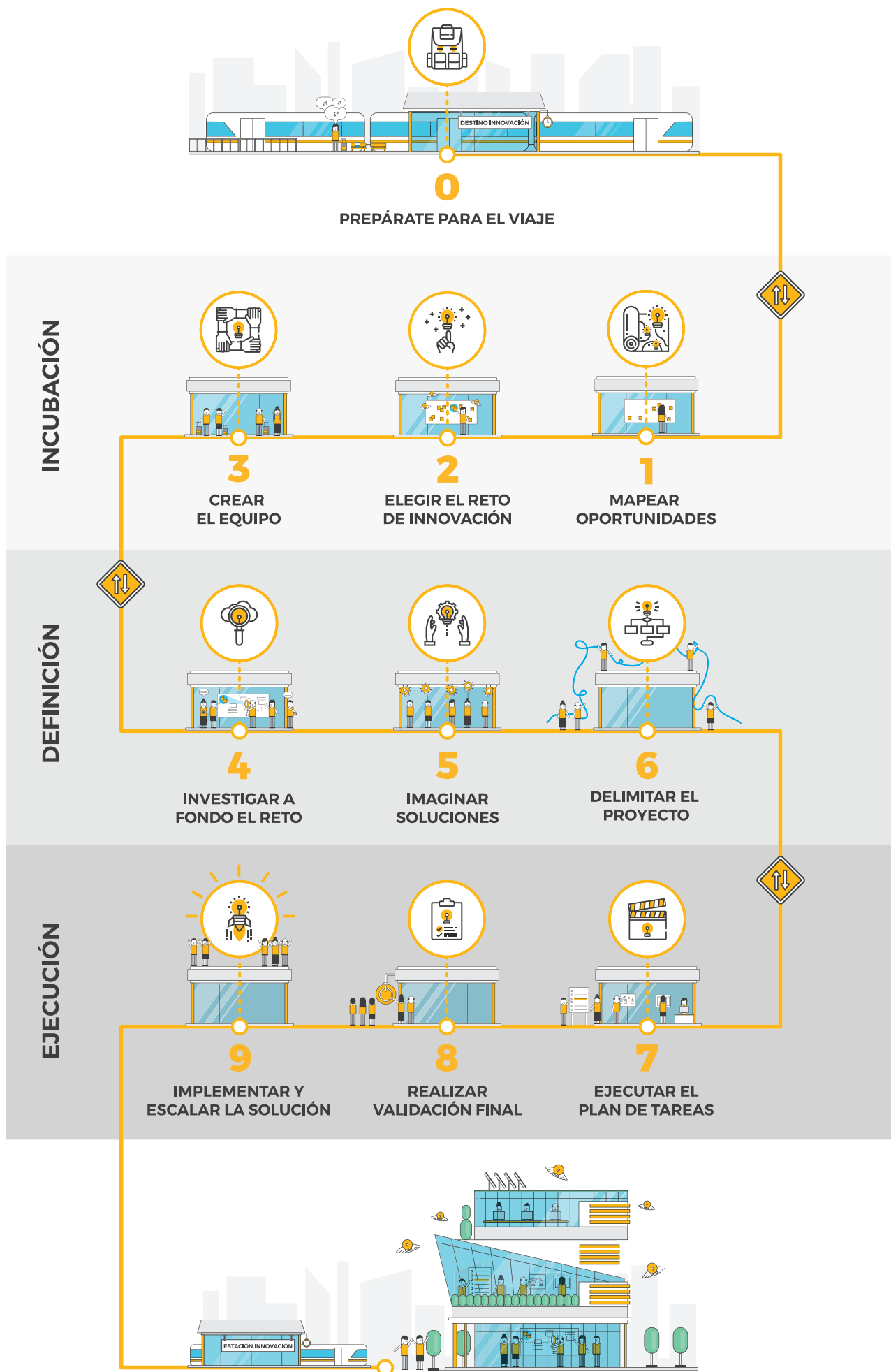
Tengo un reto ya elegido

Si ya tienes decidido un reto de innovación sobre el que trabajar, pero no tienes todavía un equipo, comienzas el itinerario por el paso-3 para rodearte de las personas adecuadas. Si ya tienes el equipo, entonces arranca directamente por el paso-4, haciendo la inmersión o investigación que te ayude a delimitar el proyecto.



Tengo ya un proyecto definido

Si ya tienes el proyecto de innovación bien definido, con unos objetivos y un plan de tareas muy claro que satisfaga los requerimientos formales de la Administración (descritos en la Ficha-8 de la Guía); entonces vas directamente al paso-7 de ejecución de las tareas hasta el final de la hoja de ruta.





Antes de continuar al siguiente apartado, es muy importante insistir que **esta metodología no tiene que ser lineal**, ni se debe seguir rígidamente ese orden bajo cualquier circunstancia. Esos 9 pasos tienen una lógica, una coherencia, que conviene respetar; pero se suelen dar “iteraciones” en distintos puntos del itinerario por circunstancias en las que hay que volver hacia atrás para retomar y revisar un paso anterior.

Si las cosas no van bien, o sospechas que vas por un camino equivocado, no dudes en volver atrás y revisar algunos de los pasos anteriores para corregir la hoja de ruta. Si en un paso previo se han tomado decisiones erróneas, eso va a influir en los siguientes, así que sé flexible en la gestión de los 9 pasos, repitiendo y corrigiendo algunos de ellos las veces que haga falta.

Otra advertencia importante: no queremos dar la impresión de que primero se piensa, se planifica mucho, y después se hace. Esta metodología no aboga por esa linealidad, aunque la lógica de los 9 pasos pueda inducir erróneamente a esa idea. Por ejemplo, aunque el paso-7 se llame “ejecutar”, eso no significa que hasta ese momento lo único que habrás hecho es planificar. Esta metodología invita a la acción en toda la hoja de ruta,

así que hay que ejecutar tareas y probar resultados en ciclos iterativos desde el principio. Lo mismo se puede decir del paso-5 de “imaginar” o el 4 de “investigar”. No estamos diciendo que vas a activar la imaginación sólo en esa fase del proceso. La imaginación, y las técnicas de creatividad que se explican en ese punto son válidas para todo el itinerario porque hay que ser creativo/as en cualquier tarea. Igual ocurre con el esfuerzo de inmersión o investigación, que es necesario en todo el itinerario. Optamos por diseñar una metodología de 9 pasos con un fin meramente didáctico, para poder explicar de una forma ordenada todo lo que hace falta para gestionar un proyecto de innovación, pero su aplicación debe ser flexible y dinámica. Cuando se explique más adelante la cultura del prototipado, se va a entender mejor esto.

EL DESIGN THINKING COMO INSPIRACIÓN

El proceso de los 9 pasos que se propone en esta Guía está inspirado en una metodología que está teniendo una gran acogida en los proyectos de innovación pública, y que se da en llamar Design Thinking (DT) o "Pensamiento de Diseño". Conviene insistir en que los principios que rigen la filosofía y la acción del DT han servido a los autores de esta Guía como "moldes" para construir la hoja de ruta que vas a seguir para impulsar tus proyectos.

¿Pero qué es el "Design Thinking"? Vamos a explicarte seguidamente qué es y cómo funciona. Leyendo este manual no vas a convertirte en un experto o experta en ella, porque dominarla necesita experiencia. Ponemos a tu disposición unos textos que te servirán de introducción para dar los primeros pasos y verás que tu dominio será cada vez mayor a medida que pruebes lo aprendido con proyectos reales. Basta con que vayas aplicando principios de la filosofía de Design Thinking, y usando algunas herramientas o técnicas de las que explicamos aquí, para que mejoren tus resultados.

¿Qué es Design Thinking?

El Design Thinking es una metodología de resolución de problemas centrada en las personas, aplicable a cualquier ámbito de innovación que requiera un enfoque creativo, y que se basa en: a) Empatía: una observación profunda de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones, b) Imaginación: la búsqueda "optimista" de soluciones, c) Experimentación: la visualización de posibles alternativas de solución mediante ejercicios de prototipado, d) Aprendizaje iterativo: seguir un proceso iterativo de observar-crear-prototipar-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución posible al reto planteado.

En pocas palabras, al usar Design Thinking lo que haces es observar profundamente el comportamiento de los usuarios para detectar sus problemas y necesidades más genuinas, te inspiras en esas observaciones para construir soluciones creativas, y entonces creas "prototipos" de solución (muchas veces co-creándolos con los propios usuarios) para probarlos en la realidad

tantas veces como haga falta, hasta dar con la solución definitiva.

¿Qué es el Design Thinking?

Innovación: una filosofía, una metodología, y unas herramientas para resolver problemas de innovación.

Pensamiento integrador: mira el problema con visión de 360º poniéndolo en su contexto más humanista.

Empatía: metodología y decenas de herramientas para ponerse en el lugar de los usuarios.

Colaboración: trabaja en equipos diversos y multidisciplinares.

Experimental: usa el prototipado, el ensayo-error, como mecanismo de aprendizaje y ajuste de la solución definitiva, evitando la hiperplanificación.

Es muy importante que entiendas que para ser un buen "design thinker" no hay que ser diseñador. En absoluto es necesario. Del mismo modo que muchos "pensadores de diseño" no son diseñadores (los hay con formación en múltiples disciplinas), muchos diseñadores tampoco son "design thinker". Esta contradicción se explica, en parte, porque quizás el nombre de esta metodología está mal elegido, y puede inducir a la confusión. En lugar de llamarse "Design Thinking", el nombre más preciso sería "Anthropological Doing" ("Hacer Antropológico"), porque consiste más en adquirir una capacidad para la observación antropológica que de saber "diseñar" en los términos que hemos entendido históricamente el "diseño".

La siguiente Ficha te va a ayudar a entender los principios sobre los que se fundamenta la filosofía del Design Thinking, y que tendrás que adoptar para sacar el máximo de provecho a esta metodología:

Ficha 1

Algunos principios del Design Thinking

nº	Principios que debes respetar según la filosofía del Design Thinking (DT)
----	---

1 **EMPATIZAR:**
Una observación profunda, empática y multidisciplinar de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones. Hay que liberarse de prejuicios e ideas predeterminadas de lo que (nosotros creemos que) quieren los usuarios, para ponernos realmente en su lugar y descubrir cuáles son sus expectativas más genuinas. Por eso decimos que el DT es “innovación centrada en las personas”. Esto necesita de una voluntad para descubrir lo que necesita el otro, incluso anticiparse a sus demandas.

2 **VISUALIZAR:**
Se utilizan todos los mecanismos posibles para capturar información relevante de los usuarios. Más que simples encuestas o cuestionarios, se intentan descubrir las necesidades a través de herramientas de visualización que exploren mecanismos no verbales como los dibujos, vídeos, fotografías, relatos informales y otras técnicas no invasivas (“no lo digas, muéstralo”). Se realizan experimentos para observar qué “hace” realmente el usuario, y no tanto qué “dice” porque sabemos que hay necesidades que no se verbalizan y que ni siquiera el usuario sabe que las tiene.

3 **CAZAR LOS DETALLES:**
El DT es el arte de los detalles. Es en ellos donde están ocultas las verdaderas oportunidades que no se encuentran por otros métodos, como los cuantitativos. Por eso es una metodología que necesita usarse de forma pausada, que no puede aplicarse con prisas, para que la observación sea realmente sutil y profunda. El buen design thinker va a la caza de relatos (verbales, visuales, gestuales, etc.) sobre personas y comportamientos humanos (no datos cuantitativos) que sirvan para inspirar oportunidades, ideas y soluciones. Esos relatos no afloran a la primera, ni son visibles desde una observación superficial. Hay que entrenarse para “leer entre líneas”, capturar comportamientos anómalos, y conectar con sentimientos que muchas veces no se expresan de forma explícita.

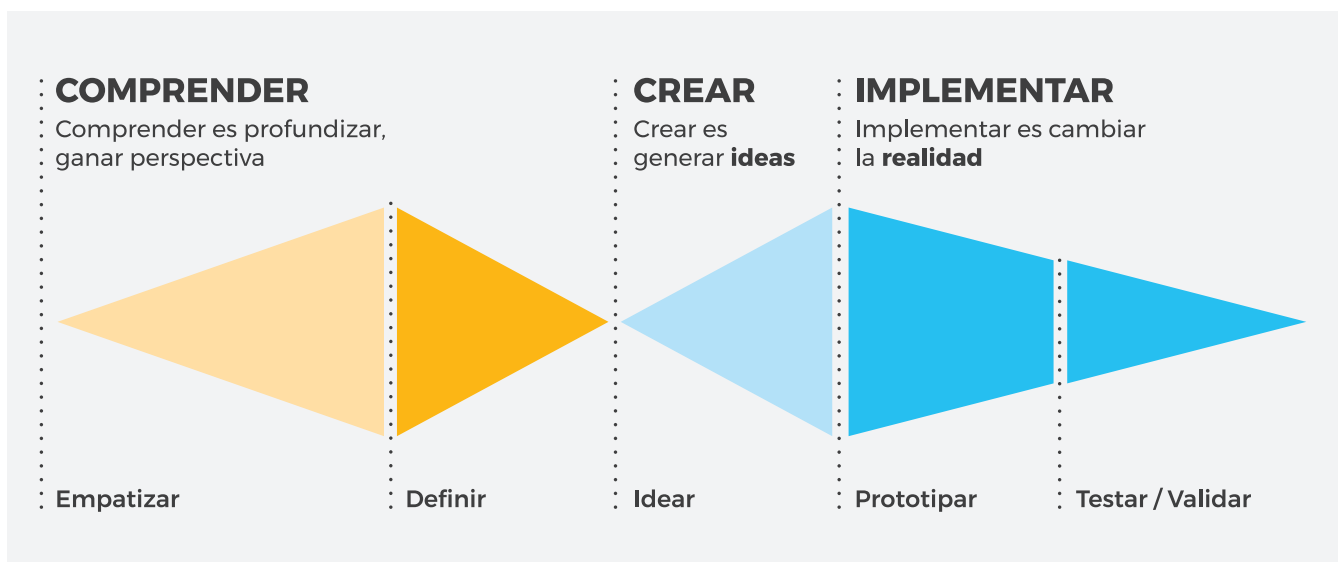
4 **OBSERVAR SIN PREJUICIOS:**
Realizar trabajo de campo para capturar las expectativas de los usuarios no sirve de mucho si se pretende hacer para confirmar lo que ya se sabía. Hay que practicar la observación desde una actitud abierta y libre de prejuicios (“Defer judgment” – “Difiere el juicio”, es uno de los principios básicos del DT). Por eso, el reto más complicado aquí es superar el “sesgo del experto” que tiende a dar por sentado lo que necesita la gente. El rol de los expertos que participan en estos ejercicios debe limitarse a hacer buenas preguntas (nunca anticipar respuestas) y a aportar datos técnicos que pida el resto de los participantes. La clave está en facilitar mecanismos para que los usuarios se expresen de manera genuina, sin interferencias. Por eso tratamos de convertirlos en sus propios antropólogos, implicándolos proactivamente en la recogida de los datos para que esto se haga desde su propia perspectiva, y no desde la mirada sesgada del investigador o los expertos.

5 **IMAGINAR:**
Hay que romper moldes en la búsqueda de soluciones. Una vez que hemos identificado lo que realmente necesitan los usuarios, hay que liberar la imaginación para dar respuesta a “lo deseable” más que a “lo posible”. Ya veremos después cómo podemos conseguir que lo deseable sea realmente viable, pero la búsqueda de la solución debe ser ambiciosa, sin condicionamientos que repriman la imaginación.

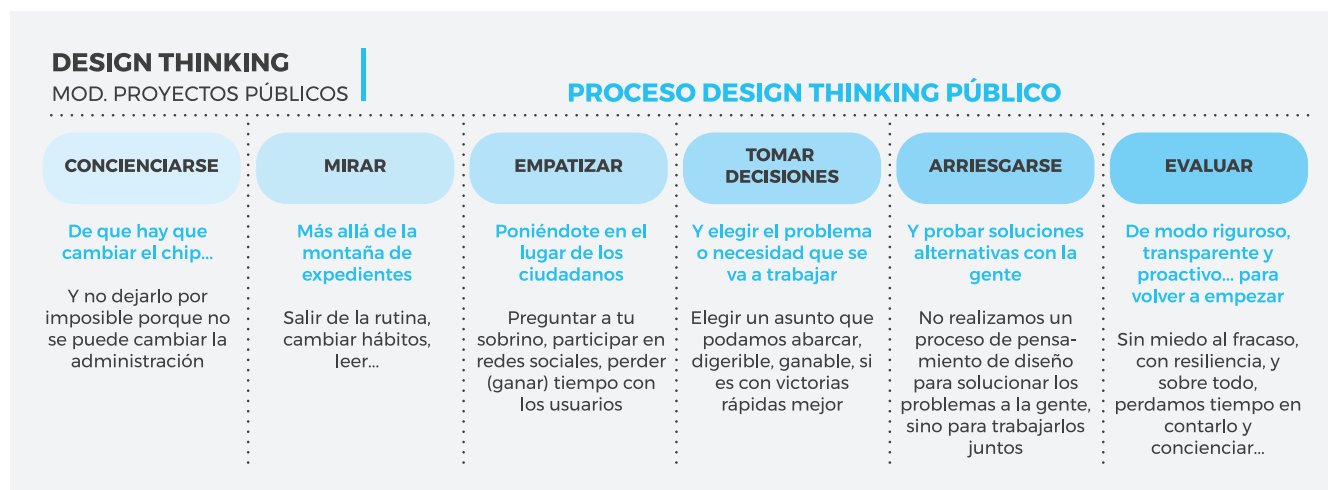
nº	Principios que debes respetar según la filosofía del Design Thinking (DT)
6	<p>COLABORAR: El proceso de DT transcurre en equipo, mediante el trabajo colaborativo de personas con distintas miradas sobre el reto. Es altamente conveniente integrar en estos equipos a los propios usuarios que tienen el problema, así como otros “stakeholders” interesados en la solución. El proceso de investigación se hace aprovechando la mirada de múltiples personas que recogen los datos y después se ponen a trabajar juntas para compartirlos y llegar a un diagnóstico común. A más diversidad cognitiva (y experiencial) tengan los miembros del equipo, más probabilidades de que la solución a la que se llegue sea innovadora.</p>
7	<p>INTEGRAR LOS CONTEXTOS: Hay que ver la actividad que se quiere mejorar en su conjunto, tomando en consideración todos los factores de contexto (culturales, sociales, tecnológicos, políticos, económicos, emocionales, etc.) que la afectan. Se necesita una mirada holística, integradora, que “abra el zoom” del problema concreto que se quiere resolver, para explorar oportunidades en el “antes”, el “durante” y el “después”.</p>

Una forma de ilustrar gráficamente el proceso del Design Thinking es la que refleja la siguiente figura, a la que se le llama el “doble diamante”, porque en el primero se produce una fase divergente de búsqueda de datos y posibilidades, que después se cierra en la síntesis y diagnóstico. El segundo diamante refleja una nueva apertura cuando se entra en la fase de ideación, que es muy creativa, pero se vuelve a cerrar en un proceso convergente cuando se prototipan y testan las soluciones:

EL DESIGN THINKING COMO INSPIRACIÓN



Hay muchas otras formas de explicar y aplicar el Design Thinking. Podemos encontrar gráficos y esquemas con distintas versiones, que en esencia transmiten la misma filosofía. De todas ellas nos gusta mucho este dibujo de Raúl Olivan¹⁶ que ilustra muy bien lo que aporta esa metodología el desarrollo de proyectos de innovación pública:



Fomento de la empatía: diseño centrado en las personas usuarias

Una de las grandes contribuciones del Design Thinking a esta metodología de los 9 pasos es el énfasis que pone en la empatía, que es algo vital para comprender los colectivos para los que estamos trabajando. Necesitamos entender muy bien qué necesitan para diseñar una solución que les satisfaga.

“EMPATÍA: ponerse (realmente) en el lugar del otro para entender sus expectativas, temores y necesidades

Esto es extremadamente importante en el diseño de los servicios públicos, si queremos que éstos respondan realmente a lo que espera la ciudadanía. No podemos seguir concibiendo servicios “mirando hacia adentro” o primando la perspectiva de los procesos internos. Hay que conectar con la ciudadanía, “ponerse en su lugar”, y entonces dar una respuesta que se ajuste a esas expectativas.

También se necesita empatía en el rediseño de procesos internos de gestión, cuando el usuario inmediato no es la ciudadanía sino otro eslabón de la Administración. Si

lo que haces en tu puesto de trabajo genera un resultado que tiene que recibir otra persona dentro del proceso administrativo y así sucesivamente, vale la pena para ver qué puedes hacer que facilite y haga más efectivo el trabajo del siguiente eslabón, siempre pensando en generar un impacto positivo que mejore el bienestar del usuario final, que es la ciudadanía.

El Design Thinking es una de las metodologías más potentes que existen para generar habilidades de empatía hacia los colectivos beneficiarios de un proyecto



EL DESIGN THINKING COMO INSPIRACIÓN

¹⁶ Raúl Olivan: “Design Thinking (Pensamiento de Diseño) en proyectos públicos”: <https://raulolivan.com/2014/10/28/design-thinking-pensamiento-de-dise-no-en-proyectos-publicos/>

Cultura de prototipado: aprendizaje basado en la experimentación

¿Qué es un “prototipo” desde el punto de vista del Design Thinking? Pues algo diferente a lo que sugiere la herencia industrial:

PROTOTIPO

Un ‘dispositivo’ que permite conceptualizar, visualizar y probar una idea de solución, desde entender cómo parece o funciona, a testear y conversar con los usuarios sobre su implementación. Puede ser “in vitro” (en “laboratorio”) o “in vivo” (un “piloto” en entorno controlado con usuarios).

A la hora de aplicar este concepto, conviene destacar una dimensión novedosa de los prototipos si se compara con la visión tradicional que heredamos de la industria, donde éstos son ampliamente utilizados:

El prototipo, según esta metodología, no está concebido como un mecanismo para comunicar algo ya pensado y diseñado, sino como un dispositivo para experimentar y aprender juntos.

Esta distinción es muy relevante. **Concebir los prototipos como un dispositivo de aprendizaje y experimentación colectiva**, en colaboración con usuarios y potenciales beneficiarios de la solución, es una manifestación de humildad y sabiduría porque implica reconocer que ningún equipo de innovadore/as, ni experto/as, va a ser capaz de concebir la solución perfecta sin abrir el proceso a otros agentes y a la propia ciudadanía.



Eso significa que los buenos prototipos suelen ser imperfectos, pero conceptualmente robustos. Por definición dejan “cabos sueltos” y opciones indefinidas para que se mejoren con la participación de las personas usuarias. Un prototipo verde e incompleto puede ser más interesante que uno demasiado exhaustivo porque genera más conversación.

“En un prototipo terminado los usuarios ven problemas; en un prototipo abierto e incompleto, posibilidades...”

Los prototipos hacen las ideas palpables y ayudan a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final. Son una fuente clave de aprendizaje sobre la ciudadanía y su contexto. Como cuentan Antonio Lafuente y Mariana Cancela¹⁷ “prototipar no es tanto encontrar soluciones como asegurarse de que se comprenden bien los problemas. Es otra forma de escuchar”. Adolfo Estalella¹⁸, tomando como referencia el modelo de prototipado ciudadano que sigue Medialab Prado, lo explica así:

“Los prototipos se piensan convencionalmente como tecnologías de prueba, pero en Medialab-Prado son algo completamente distinto que desborda los estrechos límites de un cacharro que se encuentra en un estado beta, en una fase promisorio a punto del colapso (o del éxito). Los prototipos son en Medialab-Prado un contexto para la experimentación ciudadana, un modo de relacionalidad y una particular manera de explorar otras formas de producir sociedad mediante la tecnología. El prototipo no es ese cacharro frágil que en cualquier momento puede fallar sino todo aquello que se convoca a su alrededor y es parte de él. Quizá el software libre es el prototipo por excelencia: una tecnología en permanente desarrollo, en la que se publican las nuevas versiones para ser mejoradas, que nunca parece estar clausurada, sino que permanece abierta en un proceso de mejora. Y en esa apertura permanente sostiene en torno a sí a toda una comunidad. Se produce software mientras se crea una comunidad, se produce una comunidad que crea software. Los prototipos, de esta manera, nos permiten pensar en todos esos proyectos que hacen de la experimentación y de los estados provisionales su razón de ser”.

¹⁷ Antonio Lafuente y Mariana Cancela: “Cómo hacer un prototipo”. Serie La Aventura del Saber. Medialab Prado: <http://laaventuradeaprender.educalab.es/documentos/10184/51639/Como-hacer-un-prototipo.pdf>

¹⁸ Alfonso Estalella: “Prototipos urbanos: un espacio para la experimentación ciudadana”. Eldiario.es: http://www.eldiario.es/cuaderno-comun/Prototipos-urbanos-espacio-experimentacion-ciudadana_6_48705159.html

La llamada “cultura del prototipado” puede tener un impacto muy positivo en la innovación pública. Es de las grandes prioridades que tenemos por delante y explicamos por qué:

Prototipar aporta agilidad

En lugar de tardar meses o años diseñando el plan perfecto, se sale a probar las posibles soluciones en la realidad con los agentes sociales interesados en la solución. Sus expectativas se pueden integrar más rápido en la potencial solución.

Prototipar implica a la gente

Es un proceso participativo que genera compromiso. La solución que sale pertenece a todos los que han participado. La experiencia del aprendizaje conjunto genera sentido de pertenencia y legitima el resultado. Si quieres que los prototipos sean realistas, es fundamental contar desde el principio con la implicación de las comunidades de afectado/as.

Prototipar reduce el coste del error

Si se hacen ciclos iterativos de pruebas con usuarios/beneficiarios de distintas versiones de solución, empezando desde las fases más prematuras, se consiguen detectar los fallos o carencias mucho antes a si se espera una versión demasiado avanzada. Cuesta mucho menos cambiar cosas al inicio que al final. Pensemos, por ejemplo, cómo podría influir esta lógica en la elaboración de borradores de leyes.

Prototipar ayuda al consenso desde el realismo

Es fácil criticar desde la barrera, sin implicarse. Pero si tienes que participar y empiezas a “amasar la arcilla”, contrastando modelos reales de solución, tendrás que incorporar las restricciones de contorno. Los hipercríticos tienen menos pretextos para buscar culpables si están invitados a participar.



Poníamos antes el ejemplo de la elaboración de leyes. Imaginemos cuánto mejoraría ese proceso si fuéramos capaces de desarrollar numerosos prototipos sencillos y económicos, cuantos más, mejor, para testarlos y discutirlos con los agentes sociales, tantas veces como sea posible, mientras se nutre el proceso de aprendizaje de cómo construir la mejor legislación posible desde un paradigma participativo.

Antes de seguir, conviene explicar que existen **dos tipos de prototipos**. Por una parte, los “**conceptuales**”, por ejemplo, definir en una servilleta una serie de principios que van a servir de arquitectura estratégica para una futura ley contra la violencia de género. Y por otra, los prototipos “**operativos o funcionales**” que son los que se trabajan en un estadio más avanzado, y que se pueden testar en pleno funcionamiento. Los equipos de innovación deben trabajar con los dos tipos de prototipos, tanto los conceptuales como los funcionales, porque responden a momentos distintos dentro del itinerario de ejecución del proyecto.

En la Administración ya existe cierta tradición de prototipar, porque se hacen muchas versiones de una propuesta antes de ser aprobada. Pero esto se hace **habitualmente por expertos, que trabajan siempre mirando hacia dentro** y con mucho celo para que no se filtren las propuestas a la luz pública. Solo se presentan fuera (a los agentes sociales y la ciudadanía) cuando los borradores ya están muy avanzados, casi terminados, lo que genera una percepción de que existe poco margen para que la opinión de la gente modifique cosas. El cambio real está en implicar a la ciudadanía en el uso de los prototipos mediante talleres de co-creación que sirvan para recoger especificaciones y documentar posibles soluciones. Hay que abrirlo a procesos colectivos.

Por ejemplo, los típicos procesos de “exposición pública” para días de “alegaciones” suelen ser lineales, incompletos y frustrantes. Se cree poco en ese procedimiento, y eso se nota. Podemos ir más lejos. Nosotros vemos a la cultura del prototipado como una oportunidad, o una coartada, para superar el actual escenario de *sparring* entre partidos, donde cualquier fallo de uno es demonizado por el otro. Si se instaura la práctica del prototipado, las intenciones se transparentan y quien intenta innovar puede dejar claro que “*está probando*”, así que los errores nunca pueden ser definitivos. Habría menos espacio para la crítica destructiva.



Para apostar desde la Administración por los prototipos hay que creérselo. El que lanza el prototipo tiene que creerse de verdad que se trata de una propuesta provisional, incompleta y probablemente fallida. Eso exige humildad. El prototipado bien hecho requiere humildad porque si no, es difícil escuchar e integrar el feedback recibido a través de la participación.

Como bien explica Pablo Pascale¹⁹, en su blog de Innovación Ciudadana, prototipar es experimentación e implicará inicialmente:

1. Entender las necesidades de los usuarios/destinatarios/afectados,
2. Diseñar una estrategia/camino/método para alcanzar esas necesidades con una propuesta novedosa,
3. Estimar el esfuerzo necesario para lograrlo, (tiempo, recursos humanos/conocimientos, recursos materiales/técnicos/económicos) y gestionar los recursos.

y añade:

“Muy posiblemente, el prototipo iniciará con garabatos y esquemas en papel, e irá tomando forma mediante el proceso de creación y experimentación que se haya trazado el equipo. ¡Trabajamos en equipos multidisciplinares, donde la creación y desarrollo de los proyectos es colaborativa, compartida y convivida!”.

Por todas esas razones, el proceso de “aprendizaje iterativo” que implica el prototipado es, como explica Idris Mootee²⁰, **una filosofía que debería terminar integrándose de forma natural en la cultura organizacional.** De ella se aprenden cuatro lecciones vitales para la Administración Pública, que también está inmersa en lo que hoy llaman el mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo):

1. Predisposición mental para someter a prueba cualquier idea, para pasar a la acción.
2. Mitigar cuanto antes los riesgos del diseño y del desarrollo, en lugar de acumular soluciones sin exponerlas a la realidad.
3. Hacer que los conceptos ambiguos sean más tangibles.
4. Estimular un enfoque de “actuar para aprender” experimentando, pero también reflexionando sobre la praxis.

Por todo eso conviene destinar recursos para que en la Administración se creen “espacios sucios”, talleres y laboratorios donde *fabricar cosas* (en su acepción más amplia) que ayuden a tangibilizar y probar conceptos, dentro de una práctica sistemática de creación lúdica y experimental que fomente una cultura renacentista de la curiosidad y la innovación desde lo público.

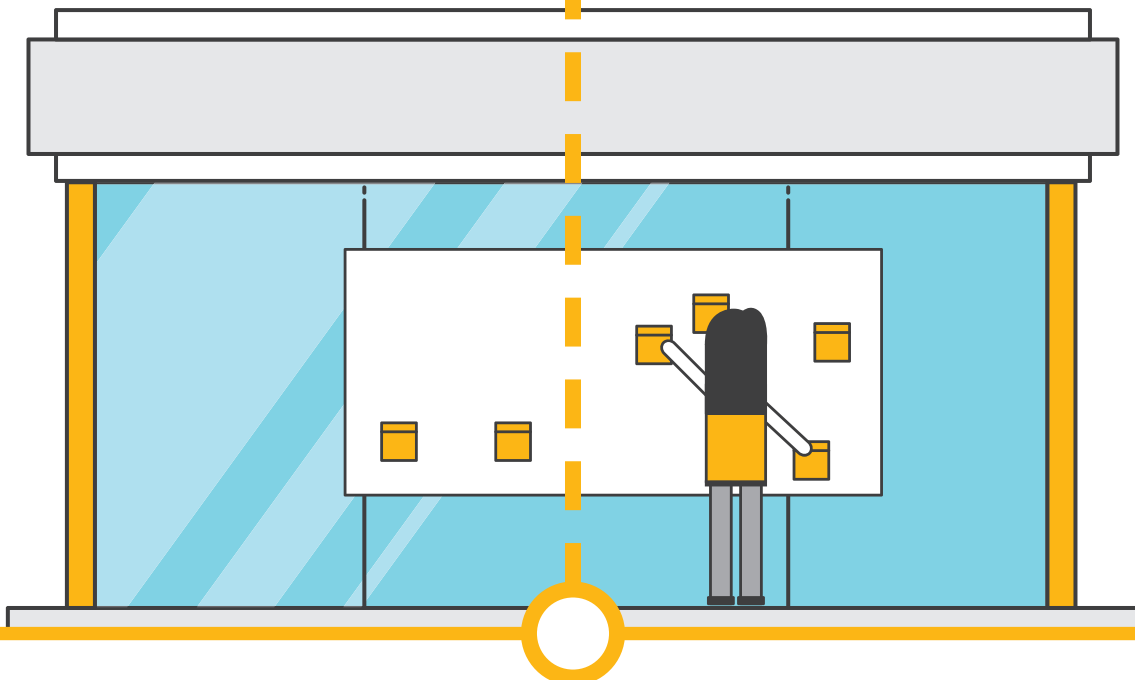
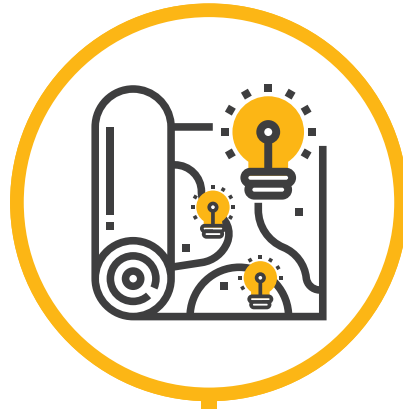
Pues bien, una vez explicadas las bases del Design Thinking que, como hemos dicho, van a inspirar la forma en que vas a aplicar esta metodología en los proyectos, vamos a dedicar los siguientes capítulos a desarrollar por separado cada uno de esos 9 pasos, acompañados de “fichas” que te van a servir de guías prácticas para poner en acción lo que vayas aprendiendo.

¹⁹ Pablo Pascale: “¿Prototipado? Creatividad y Experimentación en el lab”. Innovación Ciudadana. <http://www.ciudadania20.org/prototipado-reatividad-y-experimentacion-en-el-lab/>

²⁰ Ver Amalio Rey: “10 premisas estratégicas para entender el Design Thinking”: <http://www.amaliorey.com/2015/11/09/10-premisas-estrategicas-para-entender-el-design-thinking-post-476/>

1

MAPEAR OPORTUNIDADES



1. MAPEAR OPORTUNIDADES

Como explicábamos en la tabla-resumen de la metodología, lo primero que hay que hacer es un buen diagnóstico que permita identificar oportunidades genuinas de innovación.

“Sin un buen diagnóstico inicial corres el riesgo de intentar resolver, o de priorizar, los problemas equivocados. Por ese camino no vas a conseguir que tu innovación tenga impacto y sea significativa para la organización”

Antes de seguir, vamos a reflexionar sobre la importancia del diagnóstico, porque creemos que ésta es una de las carencias que más afectan la gestión de la innovación en el sector público.

1.1 Cultura de diagnóstico

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 Marcet²¹: “*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*”²¹.

Para poder hacer buenos diagnósticos de innovación, hay que organizarse. Se necesita adoptar una metodología. Siendo prácticos, creemos que se pueden seguir para ello dos enfoques complementarios, que pasamos a explicar a continuación:

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

En este diagnóstico buscamos descubrir qué “*condiciones organizativas*” se pueden corregir y mejorar en la organización 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 intervienen en una unidad o servicio de la Administración. En este diagnóstico buscamos responder a estas dos preguntas: ¿POR QUÉ se innova menos de lo que se debería? ¿Qué tenemos que cambiar para generar contextos favorables? 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 darnos pistas de cómo crear organizaciones y equipos donde la gente sencilla y común pueda generar e implementar ideas nuevas con impacto.

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

En este diagnóstico intentamos 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 estamos haciendo con las expectativas sociales, así como nuestros enfoques y metodologías con los abordajes que siguen otras entidades públicas más innovadoras. Decimos que este diagnóstico es más “vertical”, porque va directo a identificar “áreas calientes” que entrañen 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 buscamos responder a esta pregunta: ¿DÓNDE están las oportunidades sociales más interesantes para el desarrollo de proyectos?

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.** ”

En los apartados siguientes se explican por separado cada uno de los dos diagnósticos, con sus Fichas correspondientes:

²¹Xavier Marcet: “¿Por qué la innovación pública crecerá imparablemente?”.
<http://www.xaviermarcet.com/2014/07/por-que-la-innovacion-publica-crecera.html>

1.2. Diagnóstico-1: Cultura de Innovación (¿Por qué?)

Lo primero que vas a hacer es 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 que podrían mejorar de forma notable el potencial innovador de las personas que trabajan contigo.

“Responde a esta pregunta: ¿Qué se puede hacer aquí y ahora (que no se está haciendo), desde el punto de vista organizativo, para liberar la capacidad de innovar en tu organización? Hazte un listado de posibles acciones sencillas, inmediatas y con impacto.”

Para realizar este primer diagnóstico te proponemos usar la FICHA - 2 de esta metodología, que tiene las siguientes características:

1 Es una tabla con preguntas que tendrás que contestar, una a una, a partir del análisis del contexto que opera tu unidad o servicio. Ese análisis puedes hacerlo mediante la observación, preferiblemente con la ayuda de más personas para evitar una mirada sesgada; y/o si tienes la oportunidad, realizando entrevistas y aplicando encuestas a una muestra de personas.

2 Se subdivide en tres secciones. La primera (“Actitud de las personas”) se refiere, como indica su nombre, a cuál es la opinión o actitud hacia la innovación que existe a escala individual, de tres colectivos diferenciados: a) personal público, b) directivos, c) usuarios/ciudadanía a la que se dirige esa unidad o servicio. Aquí nos interesa analizar cómo ven la innovación estas personas, qué grado de predisposición y en qué medida están conformes con ella. La segunda sección (“Cultura de gestión”) apunta al “clima organizativo” que se da en tu unidad o servicio. Aquí hablamos de los hábitos y prácticas culturales de gestión administrativa en general que son dominantes en tu entidad. Se trata de atributos relativamente estables y reconocidos como hábitos de la organización. La tercera y última (“Sistemas de

innovación”) se centra más en qué hace tu unidad o servicio para gestionar la innovación propiamente dicha. Aquí nos referimos a protocolos y medidas concretas que están en funcionamiento (o no) para facilitar proyectos y prácticas innovadoras. Por resumir, la primera sección examina a las personas a escala individual, la segunda a las prácticas organizativas de gestión en general, y la 3ra a los protocolos concretos de gestión de la innovación.

3 La tabla tiene una parte numérica, con una escala del 1 (menos favorable) al 5 (más favorable), para ir puntuando cada una de las “condiciones que favorecen la innovación” en un intento de hacer un análisis algo más objetivo que contenga datos cuantitativos para facilitar la síntesis posterior en caso de que apliques encuestas o participen más personas en el diagnóstico. No debes obsesionarte con la puntuación. No la tomes como criterio definitivo, ni es lo más importante porque en las escalas siempre hay mucha subjetividad. Solo te sirve para observar tendencias y agregar observaciones de varias personas. Son “pistas” que deben ser acompañadas de análisis cualitativo.

4 Lo más importante de esta herramienta es que te ayude a: a) Hacerte buenas preguntas, b) No descuidar ningún factor influyente, c) Generar una conversación ordenada. La tabla funciona como una lista de comprobación para explorar todas las condiciones que tienen algún impacto en la capacidad de innovar. De ahí que más que hacer comparativas cuantitativas, que pueden ayudar también, lo esencial es reflexionar en torno a las preguntas y a las opciones de respuesta que aparecen en las columnas “negativas” y “positivas”. Discutir sobre las opciones de cada pregunta, y cómo se sitúa la organización en ese continuo es muy enriquecedor en sí mismo. Más aún si se hace con espíritu crítico y como parte de una reflexión en equipo.

5 Una vez revisados cada uno de los 20 puntos o “condiciones” de la tabla, es recomendable fijarse en aquellas que han sido valoradas con las puntuaciones extremas, o sea, más cerca de 1 o de 5. Las mejor evaluadas se deben tomar como “fortalezas” que hay que aprovechar para cambiar lo demás, y las peor valoradas como oportunidades de mejora en las que habría que poner el foco de posibles retos de innovación. Es bastante probable que se puedan identificar y documentar “retos de innovación” que combinen varios factores.

6 Lo habitual, después de aplicar toda la Tabla, es que salga un listado de “oportunidades” que después se traduzcan en “retos de innovación” sobre los que se puede trabajar a futuro.

Ficha 2

Diagnóstico: Condiciones organizativas que favorecen la innovación



ACTITUD DE LAS PERSONAS							
Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)		Puntuación de mi área
		1	2	3	4	5	
1	EMPLEADO/AS Y FUNCIONARIO/AS ¿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	PERSONAL DIRECTIVO ¿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	PERSONAS USUARIAS ¿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	CONFIANZA/AUTONOMÍA ¿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	COMUNICACIÓN ¿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	FLEXIBILIDAD/AGILIDAD ¿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	GESTIÓN DEL RIESGO Y EL ERROR ¿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	CREATIVIDAD ¿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	COLABORACIÓN ¿Se estimula la colaboración?	Se prima una cultura competitiva o individualista.			Se estimulan las prácticas colaborativas.		
10	ESPÍRITU CRÍTICO ¿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 (PROTOCOLOS)

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)	
		1	2	3	4	5
11	VISIÓN DE LA INNOVACIÓN ¿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	SISTEMA/PROTOCOLO ¿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	CULTURA DE DIAGNÓSTICO ¿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	GESTIÓN POR EQUIPOS Y PROYECTOS ¿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	EXPERIMENTACIÓN ¿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	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ¿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 (PROTOCOLOS)

Cod.	Condiciones	Negativas (en contra)			Positivas (a favor)	
		1	2	3	4	5
17	TIEMPO/DEDICACIÓN ¿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	RECONOCIMIENTO ¿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	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ¿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	PRESUPUESTO ¿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.	

Un aspecto importante en la elaboración de los diagnósticos es adoptar un adecuado enfoque de género, lo que equivale a considerar el impacto de la desigualdad de género en las oportunidades que tienen las personas. Esta perspectiva debe ayudar a hacer una identificación de los problemas que tenga en cuenta esa carencia subyacente.

Veamos ahora en qué consiste el segundo diagnóstico.

1.3. Diagnóstico-2: Tendencias y demandas sociales más relevantes (¿Dónde?)

Este diagnóstico se estructura a partir de la tipología de innovación pública propuesta en el capítulo-4 de la primera parte de este manual, en el que clasificamos las innovaciones del sector público en seis categorías. Te las recordamos:



1. De servicios (productos):

Creación o mejora de servicios públicos. Se crea o mejora el "producto" final que recibe y percibe la ciudadanía.



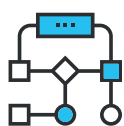
2. De procesos (flujos):

Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente.



3. De cultura y gestión del personal público (personas):

Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud.



4. Organizativa (estructuras):

Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo.



5. De marco administrativo interno (normas):

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en el funcionariado.



6. De políticas públicas (legislación):

Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas.

Tomando esta clasificación como molde, hemos construido un listado o "menú" de áreas de oportunidades que se pueden barajar como parte del diagnóstico. Lo que pretendemos con esta herramienta es **dar pistas e ideas de posibles proyectos de innovación** que, según las tendencias recientes de la Administración, constituyen demandas sociales de primer orden. Esta Lista de Distribución te permitirá responder a esta pregunta: **¿Qué tipos de innovaciones pueden ser más atractivas para el desarrollo de proyectos?**

Esta Ficha se puede utilizar de muchas maneras. Una de ellas es ir descartando opciones del menú, y después ordenando las que queden según su relevancia y urgencia para tu organización. Como resultado de ese proceso puedes obtener un listado filtrado y ponderado de prioridades para innovar. Creemos que este es un "molde" que puede servirte para realizar un análisis ordenado del amplio abanico de posibilidades que se pueden abordar desde un hipotético Plan de Innovación. Obviamente, éste no es, ni puede ser, un menú completo y definitivo de opciones. Se trata de una herramienta abierta y en construcción, que admite añadir más áreas de oportunidades, así como redefinir las que están. Lo vemos también como un instrumento para inspirar la creatividad de los equipos de innovadores, para hacerse buenas preguntas, pues propone una amplia diversidad de alternativas que se pueden barajar como posibilidades.

Sin más, te presentamos a continuación la FICHA - 3 que podrás usar para realizar este segundo diagnóstico:



Ficha 3

Diagnóstico: Mapeo de áreas de oportunidades para posibles proyectos



INNOVACIÓN DE SERVICIOS (PRODUCTOS) Orientados al usuario final, a la ciudadanía = Creación o mejora de servicios públicos. Se crea o mejora el "producto" final que recibe y percibe la ciudadanía		
		preselección ordena según su interés
1	Co-diseño de productos y servicios: Laboratorios Ciudadanos e iniciativas de Crowdsourcing para incorporar a la ciudadanía en el diseño colectivo de los servicios que necesitan.	<input type="radio"/>
2	Administración electrónica A2C: nuevos y mejores e-servicios que simplifiquen y faciliten los procesos de tramitación por parte de la ciudadanía, para evitar desplazamientos y otras incomodidades.	<input type="radio"/>
3	Mejora de la empatía en el diseño de servicios: introducción del Design Thinking y otras metodologías que ayuden a descubrir y documentar las verdaderas necesidades y expectativas de la ciudadanía.	<input type="radio"/>
4	Personalización de servicios: formatos más flexibles en la prestación de servicios que se adapten y tengan en cuenta las necesidades específicas de la ciudadanía, en lugar de ofrecer servicios demasiado estandarizados que tratan a las personas como números: ¿en qué áreas se percibe un exceso de estandarización ("se trata a todo el mundo igual, como si tuvieran las mismas necesidades") y hace falta introducir formatos más flexibles y personalizables?	<input type="radio"/>
5	Creación de nuevos servicios: identificar necesidades y usuarios desatendidos, a los que prestar estos servicios: ¿qué necesidades de la ciudadanía no están (bien) cubiertas y demandarían la prestación de nuevos servicios?	<input type="radio"/>
6	Colaboración público-privada: nuevas formas de colaboración entre entidades públicas y privadas (tanto de empresas como de la sociedad civil) para la prestación de nuevos servicios, o la mejora de los existentes.	<input type="radio"/>

1. MAPEAR OPORTUNIDADES



INNOVACIÓN DE PROCESOS INTERNOS (FLUJOS/PROCESOS)

Modificar flujos, procedimientos, protocolos internos = Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente.

		preselección	ordena según su interés
7	Aceleración de procesos (plazos): oportunidades de simplificación y reducción de cargas administrativas en los procesos internos. Aplicación de la metodología Lean en la mejora de procesos para centrarse en lo que aporta valor y prescindir de lo superfluo: ¿qué procesos internos se podrían simplificar significativamente si se lanzan proyectos de innovación?	<input type="radio"/>	
8	Mejora de la eficiencia (recursos): oportunidades para ahorrar y optimizar recursos, tanto materiales como de personas en los procesos internos. ¿qué oportunidades de ahorrar recursos identificas en tu ámbito de trabajo?	<input type="radio"/>	
9	Colaboración: impulso de espacios de encuentro y creación de equipos transversales, interdepartamentales, inter-consejerías, para impulsar el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas de la administración: ¿en qué áreas de trabajo concretas de la Admón echas más en falta que se implanten prácticas más colaborativas? ¿en qué áreas de la Admón es más inaceptable que haya tan poca colaboración?	<input type="radio"/>	
10	Desintermediación: introducir soluciones telemáticas (o de diseño de procesos) para ahorrarse pasos y prescindir de agentes intermediarios innecesarios que alargan la tramitación. Trabajo en equipo, simultaneo, para acortar los plazos y agilizar procesos: ¿en qué procesos o trámites podríamos prescindir de ciertos intermediarios, que ya no harían falta, para hacerlos más cortos y ágiles?	<input type="radio"/>	
11	Administración electrónica A2A: digitalización de procesos internos con ayuda de las TIC para hacerlos más sencillos y ágiles: ¿en qué procesos internos de la Admón echas más en falta la introducción de tecnologías digitales?	<input type="radio"/>	
12	Comunicación interna: mejora de procesos de comunicación interna que tienen un impacto relevante en la gestión interna de la Admón: ¿en qué áreas de la Admón falla más la comunicación interna?	<input type="radio"/>	



INNOVACIÓN EN LA CULTURA Y GESTIÓN DEL PERSONAL PÚBLICO (PERSONAS)

Gestión de las personas que trabajan en la Administración = Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud.

1. MAPEAR OPORTUNIDADES

		preselección	ordena según su interés
13	Gestión del conocimiento: innovación en dispositivos que mejoren la gestión del talento y del conocimiento dentro de la Administración. Fomento de “Comunidades de Práctica”. Innovaciones en la actividad formativa, etc.: ¿dónde falla más la gestión del conocimiento en la Admón?	<input type="radio"/>	
14	Gestión del cambio 2.0: impulso de iniciativas de cambio cultural (en favor de la innovación) dentro del personal público, que se basen en dinámicas más abiertas y participativas: ¿qué “hábitos de trabajo” son más urgentes y prioritarios de cambiar? ¿qué proyectos concretos se pueden desarrollar para acelerar el cambio cultural dentro de la Admón con una participación más activa del personal público? ¿cómo provocar una actitud más emprendedora dentro de la Admón?	<input type="radio"/>	
15	Creatividad: fomento de una cultura creativa y de prácticas que estimulen la búsqueda inquieta de soluciones alternativas a los problemas de la Admón. Convocatoria de ideas innovadoras entre el personal público. Identificación del talento creativo que existe dentro de la Admón: ¿en qué áreas de trabajo echas más en falta que haya creatividad?	<input type="radio"/>	
16	Carrera Profesional: oportunidades para mejorar la gestión de la carrera profesional de los funcionarios y empleados públicos: ¿qué proyectos se podrían impulsar para mejorar la gestión de la carrera profesional, dentro de las limitaciones que plantea la ley?	<input type="radio"/>	
17	Comunidades: oportunidades para fomentar la colaboración y crear espacios de encuentro entre que el talento innovador que existe dentro de la Admón se encuentre: ¿qué tipos de iniciativas impulsarías para que “el talento se encuentre”? ¿qué puntos de encuentro se podrían promover con ese objetivo? ¿dónde están las mayores oportunidades para romper los silos?	<input type="radio"/>	
18	Vocación de servicio público: oportunidades para el fomento de una genuina vocación de servicio público entre los funcionarios y empleados públicos: ¿qué iniciativas originales, creativas, se podrían impulsar para crear conciencia del rol social que juega el personal público? ¿cómo reforzarías la vocación pública a través de proyectos que pongan en valor lo que hacen las personas de la Admón? ¿qué se puede hacer para dignificar más la función pública?	<input type="radio"/>	



INNOVACIÓN ORGANIZATIVA (ESTRUCTURAS)

Organigramas, estructuras organizativas y liderazgo = Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo.

		preselección	ordena según su interés
19	Organigramas: rediseño de organigramas para facilitar la apertura y la colaboración: ¿qué modificaciones introducirías en las estructuras organizativas?	<input type="radio"/>	
20	Liderazgo innovador: oportunidades para impulsar un nuevo modelo de liderazgo más abierto, participativo y creativo: ¿qué harías para superar el modelo jerárquico que impera actualmente en la Admón? ¿qué proyectos de innovación se podrían impulsar para formar y concienciar a los mandos directivos de que existe otra manera de dirigir y de liderar?	<input type="radio"/>	
21	Integración: supresión de solapamientos y redundancias entre áreas de servicios, unidades, delegaciones y consejerías. Identificación y fomento de sinergias entre áreas: ¿en qué ámbitos de la Admón andaluza ves los mayores problemas de redundancias y solapamientos? ¿dónde están las mayores oportunidades de aprovechar sinergias a través del rediseño organizativo?	<input type="radio"/>	
22	Financiación: innovación en modelos de financiación más sostenibles en el marco actual de una fuerte restricción de recursos: ¿qué oportunidades existen para introducir enfoques creativos en la gestión de la financiación?	<input type="radio"/>	
23	Competencias: retos que tiene que abordar la Admón para dar respuesta a los cambios competenciales y de roles profesionales. Revisión del modelo actual de tipificación de los puestos de trabajo: ¿qué habría que cambiar para que la gestión de competencias se adapte al nuevo escenario actual?	<input type="radio"/>	
24	Productividad y gestión del tiempo: cambios organizativos que contribuyen a mejorar la productividad personal y la gestión del tiempo del personal público: ¿qué oportunidades existen para reservar espacios y momentos que faciliten la reflexión y el enfoque estratégico?	<input type="radio"/>	



INNOVACIÓN EN EL MARCO ADMINISTRATIVO INTERNO (NORMAS)

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno = Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en el funcionariado.

1. MAPEAR OPORTUNIDADES

		preselección	ordena según su interés
25	Creatividad vs. Normas: flexibilización del marco regulatorio para liberar la creatividad: ¿cómo se puede conciliar la rigidez normativa con el fomento de la creatividad?	<input type="radio"/>	
26	Lenguaje administrativo interno: estilo directo y menos retórica en el lenguaje administrativo interno. Impulso de iniciativas del tipo "Lectura Fácil": ¿qué proyectos se pueden impulsar para hacer más asequible el lenguaje administrativo? ¿cómo facilitar la traducción de textos jurídicos complejos a formatos más amigables?	<input type="radio"/>	
27	Carrera profesional: sistemas de reconocimiento y carrera profesional que favorezcan la meritocracia: ¿qué proyectos de innovación normativa se podrían impulsar dentro de la Admón andaluza para favorecer la meritocracia y ampliar el menú de opciones disponibles para reconocer el trabajo bien hecho?	<input type="radio"/>	
28	Acceso a la función pública: rediseño de nuevas formas de acceso a la función pública: ¿qué oportunidades existen para rediseñar los procedimientos de acceso al puesto público?	<input type="radio"/>	
29	Gestión presupuestaria: mejora en los procesos de gestión presupuestaria para hacerlos más flexibles y ágiles: ¿qué normativa habría que modificar para agilizar la gestión presupuestaria? ¿cómo suprimir carga administrativa innecesaria en estos procesos?	<input type="radio"/>	
30	Productividad y gestión del tiempo: cambios organizativos que contribuyen a mejorar la productividad personal y la gestión del tiempo del personal público: ¿qué oportunidades existen para reservar espacios y momentos que faciliten la reflexión y el enfoque estratégico?	<input type="radio"/>	



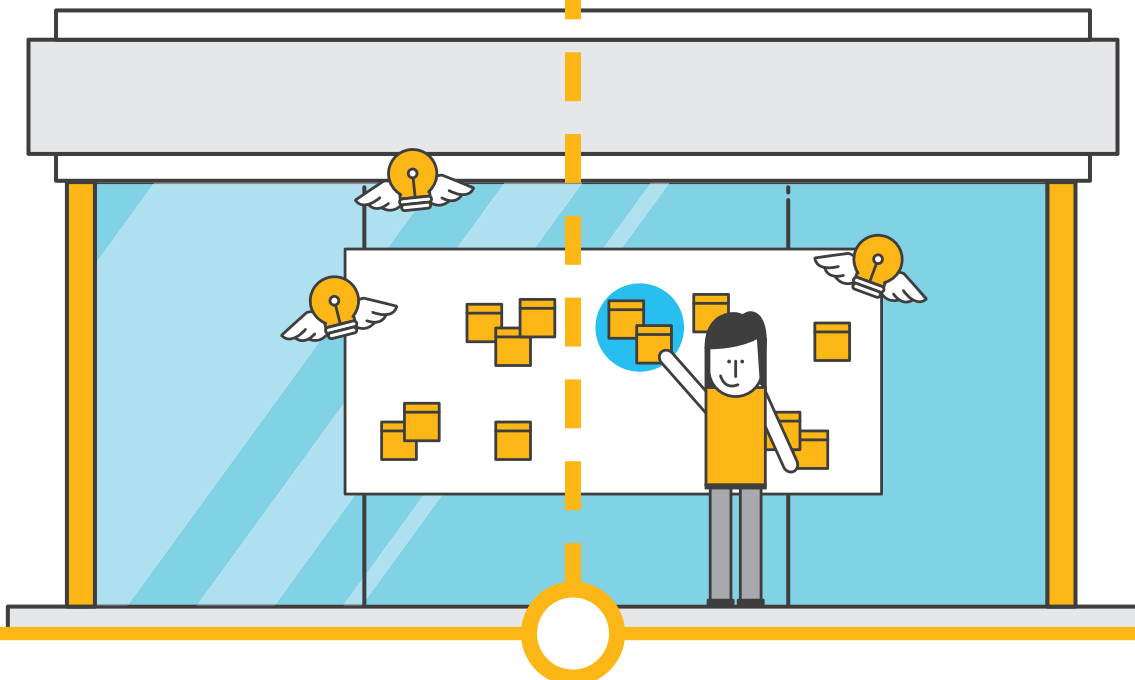
INNOVACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS (LEGISLACIÓN, ETC.)

Políticas de mejora del bienestar. Participación ciudadana, Gobierno Abierto y transparencia = Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas.

	preselección	ordena según su interés
31 Transparencia: oportunidades para la apertura de datos y la mejora de la calidad de los datos a los que puede acceder la ciudadanía: ¿dónde están las mayores carencias y resistencias en este ámbito? ¿qué proyectos de innovación, lo más concretos posibles, se pueden impulsar para resolver o atenuar estas carencias?	<input type="radio"/>	
32 Democracia deliberativa: impulso de mecanismos de consulta a la ciudadanía para que se sienta más implicada en la toma de decisiones: ¿en qué áreas concretas del sector público se podrían promover más estas consultas? ¿qué proyectos se podrían desarrollar para fomentar esta cultura, y esta práctica, de un modo responsable?	<input type="radio"/>	
33 Co-creación normativa: iniciativas para facilitar la participación ciudadana en la elaboración de leyes y normativas que le afectan. Es una forma de "democracia deliberativa" pero con una lógica más estructurada, para que el trabajo colaborativo pueda ser más eficiente: ¿qué proyectos serían factibles para testar nuevos modelos de co-creación normativa?	<input type="radio"/>	
34 Ciudadanía inteligente: fomento de una cultura de la co-responsabilidad en la ciudadanía para superar el viejo paradigma del usuario que exige derechos, pero no asume deberes: ¿qué proyectos de educación y sensibilización se pueden promover para fomentar el hábito de la participación responsable?	<input type="radio"/>	
35 Políticas públicas basadas en la evidencia: impulso de una práctica científica, basada en evidencias contrastadas y la opinión de expertos, a la hora del diseño de políticas públicas. Uso del Big Data + Open Data: ¿qué oportunidades existen para mejorar el diseño de las políticas públicas con una mayor participación de la gente que sabe y de metodologías científicas contrastadas?	<input type="radio"/>	
36 Evaluación de políticas públicas: mejora de los mecanismos de evaluación de las políticas públicas para obtener un feedback fiable que permita mejorarlas: ¿qué proyectos se pueden llevar a cabo para fijar el hábito de la revisión expost del impacto de las políticas públicas?	<input type="radio"/>	
37 Rendición de cuentas: nuevos modelos para la rendición de cuentas de las instituciones a la ciudadanía: ¿qué iniciativas se pueden promover para que esa rendición de cuentas sea más transparente, abierta y continua?	<input type="radio"/>	

2

ELEGIR EL RETO





2. ELEGIR EL RETO

CONVERTIR “OPORTUNIDADES” EN “RETOS” DE INNOVACIÓN

El paso anterior de “mapear oportunidades” te habrá abierto seguramente a un conjunto amplio de posibilidades para innovar, así que tendrás que descartar opciones y elegir una de ellas en la que concentrarte a partir de ahora. Es el momento de **pasar de muchas “oportunidades” al “reto” concreto de innovación que vas a resolver en tu proyecto.**

“ **En el lenguaje de esta metodología, “oportunidades” son todas las posibilidades u opciones que podemos identificar de innovación significativa, mientras que “reto” es aquella oportunidad concreta en la que decidimos centrarnos para impulsar nuestro proyecto.** ”

Si recuerdas lo que explicamos en el apartado 4.3 de la primera parte de este Manual sobre cómo funciona el llamado “Funnel de Innovación”, describíamos el proceso como un embudo en el que al principio entra 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 salida, más progresan los proyectos hasta que después de superar todos los filtros, se convierten en una innovación real con impacto. Pues ahora estamos en el primer filtro del proceso del Funnel, intentando poner orden entre tantas oportunidades identificadas en la fase anterior.

Nos recordaba José Ignacio Artillo, con razón, que la elección del reto es un momento clave porque, según él: *“es importante entender bien ese momento por la energía que tiene para sumar actores al proceso, y para ganar en visibilidad, diversidad, consenso de partida y bases para la apropiación colectiva”.*

Recordemos que la innovación se confirma realmente a posteriori, cuando se verifica el impacto. Pero también se puede/debe hacer a priori, cuando tenemos que saber si se trata de un proyecto de innovación, o no. Es ahí donde entran los filtros, pero... ¿cómo debe

ser ese filtro?, ¿qué criterios seguir para pasar de tantas oportunidades a un reto de innovación que sea realmente útil y significativo? O planteado de otra manera: ¿cómo evaluar y jerarquizar las oportunidades según su interés?

La respuesta a esas preguntas la tienes en la FICHA-4, que propone un conjunto de criterios que te van a ayudar a ordenar y priorizar posibles retos de innovación. Para evaluar cada uno de esos siete criterios puedes utilizar una escala de puntos del 1 al 5, y obtener al final una puntuación global que refleje el interés de cada oportunidad/reto. Fijate que esta herramienta concede la misma importancia relativa a todos los criterios, pero eso no tiene que ser necesariamente así. Cada entidad pública es libre de querer cambiar los pesos, y por lo tanto introducir en la tabla distintos factores de ponderación según la importancia que conceda a cada criterio con arreglo a sus prioridades.

Te presentamos a continuación la FICHA - 4 que podrás usar para jerarquizar entre oportunidades y elegir con fundamento el “reto” en el que centrar tus esfuerzos a partir de ahora:



Ficha 4

Criterios para seleccionar “retos de innovación”

Usando esta herramienta vas a poder jerarquizar entre “oportunidades” y elegir con fundamento el “reto” en el que centrar tus esfuerzos a partir de ahora. El formulario permite comparar hasta 8 oportunidades de innovación, de las identificadas en el paso anterior, pero puedes adaptarlo para añadir muchas columnas más, si lo deseas.

El procedimiento a seguir consiste en analizar esas oportunidades, una por una, según los siete criterios que te proponemos usar para seleccionar el reto, asignándoles una puntuación a cada criterio, en una escala del 1 al 5. Cada criterio tiene una forma específica de “leer” la escala. Después de puntuar los siete criterios, puedes sumar el resultado para saber la puntuación total de cada oportunidad/reto, que refleja el interés global del mismo.



oportunidades preseleccionadas por tí	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Fíjate que esta herramienta concede la misma importancia relativa a todos los criterios, pero eso no tiene que ser necesariamente así. Cada entidad pública es libre de querer cambiar los pesos. Si es tu caso, puedes introducir en la tabla una nueva columna para asignar factores de ponderación según la importancia que quieras conceder a cada criterio con arreglo a las prioridades de tu organización.

cod.		escala de puntos para cada criterio	puntuar las oportunidades (escala: 1-5)																
1	<p>IMPACTO: RELEVANCIA DEL PROBLEMA A RESOLVER ¿Existe una necesidad/problema real y relevante por resolver? ¿Está claro y bien delimitado? Grado en que el reto intenta satisfacer necesidades y expectativas prioritarias de la ciudadanía. Capacidad de generar “valor público” (tanto directa como indirectamente).</p>	5- Muy prioritario (la solución es muy demandada) 4- Prioritario 3- Conveniente 2- Poco relevante 1- Irrelevante	<table border="1"> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	2	3	4	5	6	7	8												
2	<p>COLECTIVO BENEFICIARIO ¿Existe un colectivo concreto que esté especialmente interesado en que ese problema se resuelva? Evaluar si hay un colectivo concreto que esté especialmente interesado en resolver ese problema porque le afecta de una manera significativa.</p>	5- Colectivo altamente interesado 4- Colectivo bastante interesado 3- Colectivo interesado 2- Colectivo no identificado 1- No hay ningún colectivo	<table border="1"> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	2	3	4	5	6	7	8												
3	<p>POTENCIAL INNOVADOR ¿Qué posibilidades ofrece el reto para explorar soluciones innovadoras? ¿Qué juego da para encontrar soluciones distintas y mejores a las existentes? Posibilidades para adoptar un enfoque original respecto de las soluciones ahora disponibles. Margen de novedad que se le presupone a las posibles soluciones.</p>	5- Muy alto 4- Alto 3- Satisfactorio 2- Bajo 1- Muy bajo	<table border="1"> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	2	3	4	5	6	7	8												
4	<p>COSTES/ESFUERZO ¿Qué costes implicaría resolver este reto? ¿Qué exigencias de recursos tendría un proyecto para abordarlo? Recursos necesarios (financieros, personas, tiempo, esfuerzo, etc.) para desarrollar un proyecto que resuelva el reto. Tener en cuenta que, a más costes, más riesgos.</p>	5- Coste mínimo 4- Coste bajo 3- Coste medio 2- Costoso 1- Muy costoso	<table border="1"> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	2	3	4	5	6	7	8												
5	<p>REPLICABILIDAD (POTENCIAL DE DIFUSIÓN) ¿La solución al reto puede ser extensible y replicable en otras unidades de la Administración? Grado en que la solución al reto puede beneficiar a otras unidades de la Administración. ¿Es un reto demasiado específico o aborda un problema que se da en muchos otros sitios? Posibilidad de generar un deseable “efecto de demostración”. Valorar su visibilidad y escalabilidad.</p>	5- Muy replicable (de gran interés para otras unidades) 4- Bastante replicable 3- Replicable sólo bajo ciertas condiciones 2- Poco replicable 1- Demasiado específico	<table border="1"> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	2	3	4	5	6	7	8												

2. ELEJIR EL RETO

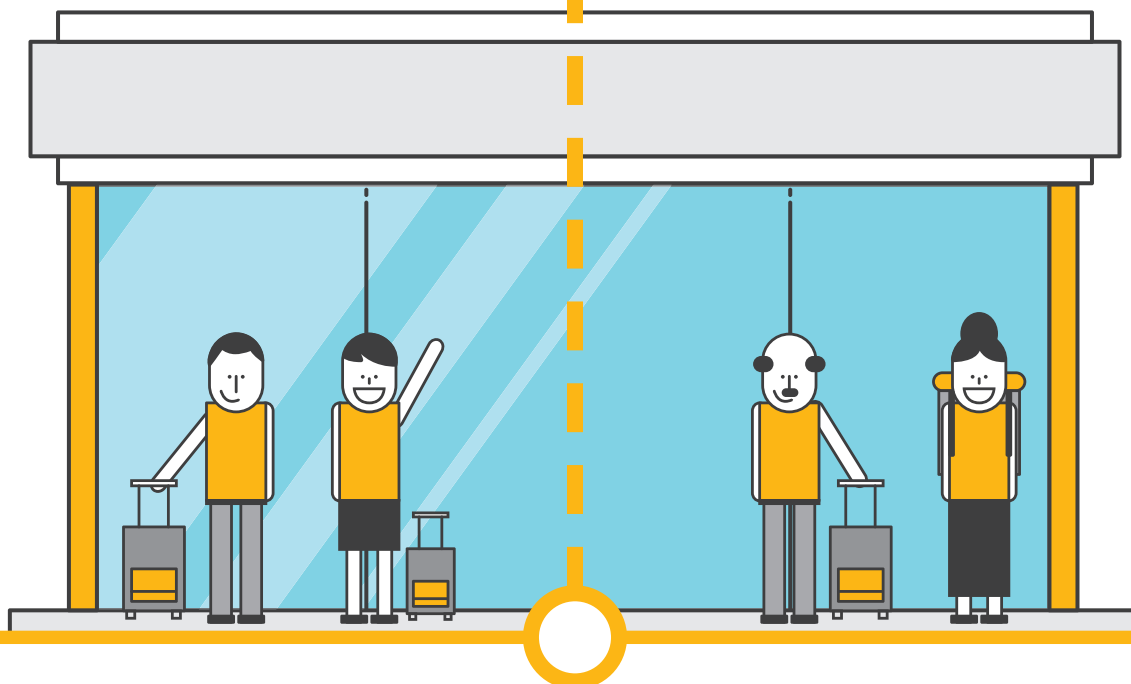
cod.		escala de puntos para cada criterio	puntuar las oportunidades (escala: 1-5)																									
6	<p>LIDERAZGO/EQUIPO PROMOTOR ¿El reto cuenta con un liderazgo o equipo promotor capacitado e implicado? La capacidad técnica y el grado de implicación (actitud) de los impulsores del reto aumentan las probabilidades de que tenga éxito.</p>	5- Promotores altamente capacitados 4- Promotores capacitados 3- Promotores aptos 2- Promotores con carencias 1- No hay promotores identificados	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	8										
1	2	3	4	5	6	7	8																					
7	<p>RELEVANCIA ESTRATÉGICA ¿En qué medida el reto se alinea con las prioridades estratégicas fijadas por la organización? Si la unidad no tiene un plan estratégico, con prioridades bien fijadas, este criterio se descarta. Si el plan estratégico se ha quedado antiguo, obsoleto, tampoco pondera este criterio. Solo se tiene en cuenta cuando la organización tenga una estrategia actualizada y vigente, con objetivos claros que marquen las prioridades de acción, en cuyo caso es lógico que se intenten alinear los retos de innovación con esas prioridades.</p>	5- Muy relevante para las prioridades estratégicas 4- Es relevante estratégicamente 3- Se alinea con los objetivos	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	8										
1	2	3	4	5	6	7	8																					
TOTAL (interés global de cada oportunidad/reto)			<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td><td style="background-color: #f9c78d;"></td> </tr> </table>																									

2. ELEGIR EL RETO

Convendría comentar que, según nuestra experiencia, esta tabla que proponemos para elegir el “reto”, también se puede usar perfectamente para seleccionar y ordenar proyectos de innovación cuando hay que gestionar una lista muy grande de candidatos. Supongamos que formas parte del equipo que tiene que elegir, entre un amplio listado de propuestas, unos pocos proyectos en los que centrar los escasos recursos de tu organización. Si es así, esta metodología de 7 criterios (ponderados o no) te puede servir de gran ayuda.

3

CREAR EL EQUIPO



3. CREAR EL EQUIPO

Ya tienes el “reto de innovación” elegido (entre las muchas “oportunidades” que identificaste en el paso-1), y es el momento de pensar en las personas que necesitas para abordarlo. La innovación es un trabajo en equipo, así que es muy importante identificar e implicar a las personas adecuadas.

Para eso tendrás que pensar en qué tipos de roles, talentos y habilidades vas a necesitar para dar respuesta al reto elegido, y entonces buscar las personas que reúnan esas características, además de motivarlas para que se quieran implicar. Pero antes vamos a reflexionar sobre dónde está y cómo encontrar el talento innovador.

3.1. ¿Dónde está y cómo encontrar el talento innovador?

Uno de los problemas fundamentales de la innovación en todas las organizaciones, sobre todo si son grandes como las de la Administración, es la dificultad de hacer visible el talento o las personas verdaderamente interesadas en poner en marcha esos procesos.

El problema que tenemos no es que haya poco/as innovadore/as en la Administración Pública, sino que están aislados, dispersos y desconectados.

Para dar con ellos, y que consigan visibilidad, te avanzamos algunas ideas:

La innovación es cosa de personas: A menudo es más eficaz dar con las personas apropiadas que empeñarse en encontrar las mejores ideas/proyectos posibles. Si das con las personas correctas, los buenos proyectos vendrán. Por eso, una prioridad es identificar, aflorar y visibilizar el “talento latente” que hay en los distintos niveles de la administración andaluza.

Espacios de encuentro para potenciar sinergias: El talento innovador hay que juntarlo, para generar sinergias y que se sienta más fuerte. Hay que crear mecanismos que faciliten esa interacción siguiendo lógicas de inteligencia colectiva. Hay que propiciar espacios dinámicos en los que ese talento se encuentre y se “enrede”, que sean tanto presenciales como virtuales. Por eso crear esos puntos de encuentro entre (actuales y potenciales) “dinamizadore/as de innovación” puede ayudar mucho a visibilizarlos e implicarlos.



“Lo/as innovadore/as necesitan “calorcito”, un espacio de conectividad donde hacer tribu y recargar las pilas entre ello/as. Hay que hacer lo posible para que el talento se encuentre, para que los que se crean “raros” descubran que no lo son, que hay muchos más como ellos”

Estrategias de acceso para encontrar a los (potenciales) innovadores: Hay muchas estrategias posibles. Algunas consisten en “buscar” el talento, con acciones deliberadas y apuntando a personas y sitios concretos donde suponemos que está, pero otras son más abiertas y exploratorias porque apuntan a “encontrar” el talento, es decir, crear las condiciones para que sean esas personas las que vengan a nosotros, lo que puede llevarnos a descubrir perfiles totalmente inesperados. Sólo a modo de ejemplo, y siempre según

nuestra experiencia creando comunidades de este tipo, puedes optar por acciones como las siguientes:

Cadena de recomendaciones:

Pedir a personas de confianza que te recomienden a tres personas muy innovadoras que ellas conozcan, y así sucesivamente, replicando la cadena. Las recomendaciones personales suelen ser un mecanismo muy eficaz para descubrir talentos.

Ir a los "puntos calientes":

Investigar en Internet cuáles son los "puntos de encuentro" más calientes o activos donde se discute y colabora en torno a la innovación pública. Pueden ser presenciales (eventos, congresos, asociaciones, etc.) pero, sobre todo, telemáticas. Un ejemplo de este tipo de redes es la comunidad Novagob. Rastrear después esos espacios te puede llevar a descubrir muchas personas interesantes a las que puedes invitar e implicar en tu comunidad.

Convocatoria de ideas:

Un mecanismo que funciona bastante bien es lanzar convocatorias de proyectos de innovación, para que las personas se presenten con sus ideas. Es una forma muy efectiva para que el *talento latente "salga de su escondite"* y se exponga.

Acciones formativas:

Igual que ocurre con las convocatorias de ideas, la oferta de cursos de formación en innovación también puede funcionar como "filtro" para captar a aquellas personas que realmente están interesadas en innovar.

Directorios de proyectos:

Revisar bases de datos y directorios de proyectos y "buenas prácticas" donde se registran y publican iniciativas innovadoras impulsadas por funcionarios públicos. Esas personas que lideran proyectos innovadores de éxito son buenas candidatas para tu comunidad (*"los mejores son los que han hecho cosas reales y acreditadas"*)

Pues bien, volvamos entonces al itinerario de nuestra metodología de 9 pasos, y veamos cómo crear el equipo para abordar tu reto de innovación.

3.2. Creación del equipo de innovación (Ei)

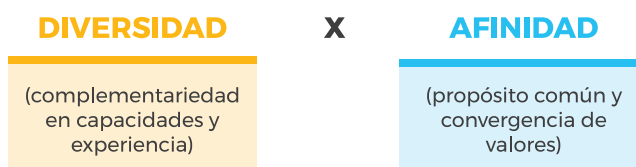
Existe una gran variedad de tipos de "Equipos de Innovación", según los retos que haya que resolver, pero vamos a describir a grandes rasgos el modelo que más se repite y que mejor suele funcionar en la mayoría de los proyectos.

Pero antes de seguir conviene aclarar una cuestión importante: en este paso del proceso lo que creamos es el equipo INICIAL, con el que vamos a arrancar la investigación del reto para delimitar mejor el proyecto. Enfatizamos que es el equipo "inicial" porque la experiencia demuestra que a medida que se van abordando las tareas, la composición del grupo puede ir cambiando con la incorporación de nuevos perfiles que se van necesitando, o el abandono de algunos que deciden descolgarse del proceso. Ahora es el momento de armar el *grupo promotor*, el que nos va a ayudar a darle el empujón inicial al proyecto, y ya veremos después si esas mismas personas se mantienen hasta el final.

El número óptimo de participantes activos y estables no suele pasar de 10, para cuidar la eficiencia del proceso. Suele ser complicado gestionar a un grupo formado por más de una decena de personas. Esto no es una ley, porque conocemos experiencias colectivas a mayor escala que han funcionado bien, pero casi siempre coordinadas por un equipo más pequeño que se implica con más intensidad en la gestión del proyecto.

Un buen equipo de innovación (Ei) se caracteriza por combinar bien esos dos atributos: una adecuada **diversidad** de talentos y habilidades, con una **afinidad** en valores y objetivos comunes.

**UN EQUIPO BIEN COMPENSADO
 EXPLOTA BIEN LAS SINERGIAS**



La Ficha que sigue propone una serie de preguntas que puedes hacerte para crear el Equipo de Innovación. No es una "carta a los Reyes Magos" porque es probable que no puedas reunir un grupo perfecto que satisfaga todas esas condiciones, así que trata de verla como simples pistas que te ayudarán a no obviar atributos importantes del equipo:

Ficha 5

Test de idoneidad del equipo: ¿están todos los que son?

nº	preguntas que debes hacerte
----	-----------------------------

1 GRUPOS DE INTERÉS
 ¿Están representadas todas las partes (funciones, roles, colectivos) **realmente interesadas en la solución**, o sea, las más afectadas por el resultado del proyecto?

observaciones



2 ENFOQUE DE PROCESO
 ¿Están representadas todas las **fases o eslabones relevantes** que intervienen en el proceso que se quiere rediseñar?

observaciones



3 DIVERSIDAD COGNITIVA
 ¿El equipo cuenta con **perfiles suficientemente diversos** en talentos, habilidades y experiencias? ¿Están integradas distintas formas y habilidades cognitivas para la búsqueda de soluciones?

observaciones



4 PARIDAD DE GÉNERO
 ¿Hay un equilibrio razonable entre el número de **hombres y mujeres** que forman el equipo?






observaciones



5 DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL
 ¿Se mezclan en el equipo personas con **diferentes edades**, o sea, tanto jóvenes como gente más madura?

observaciones



nº	preguntas que debes hacerte
6	<p>AFINIDAD ¿Las personas que forman el equipo persiguen, en principio, un propósito común y comparten valores parecidos? [los enfoques en la búsqueda de la solución pueden ser distintos, pero deben ser compatibles en el propósito y los valores].</p>
<p>observaciones</p> 	
7	<p>GENTE POSITIVA ¿Son personas de perfiles positivos, con sentido de la iniciativa y dispuestas a seguir un enfoque optimista en la búsqueda de las soluciones?</p>
<p>observaciones</p> 	
8	<p>ESPÍRITU COLABORATIVO ¿Son personas predispuestas a trabajar en equipo, a colaborar de forma constructiva con los demás?</p>
<p>observaciones</p> 	
9	<p>CIUDADANO/AS ¿Hay representación de la ciudadanía en el equipo? ¿Te has asegurado de que esa sensibilidad esté presente sin intermediarios?</p>
<p>observaciones</p> 	
10	<p>INFLUENCIADORE/AS ¿Se han integrado en el equipo personas con capacidad de influencia e impacto en la implementación de la solución?</p>
<p>observaciones</p> 	



Vamos a explicar a continuación, con más detalle, cada uno de estos criterios o preguntas que te proponemos hacer como test para saber si cuentas con un Ei adecuado:

Stakeholders (grupos de interés):

¿Están representadas todas las partes (funciones, roles, colectivos) realmente interesadas en la solución? Si quieres que la solución sea sostenible, y termine siendo implementada, es importante considerar las distintas sensibilidades que pueden ser beneficiadas o perjudicadas por los resultados del proyecto. Intenta invitar al equipo a personas que representen los distintos intereses en juego.

Enfoque de proceso:

¿Están representadas todas las fases o eslabones relevantes del proceso que se quiere rediseñar? Si el proyecto es de rediseño de un proceso o servicio, éste suele estar conformado por un flujo de fases o tareas, que solemos llamar eslabones. En la Administración ocurre a menudo que esos eslabones no estén suficientemente conectados porque pesa en exceso el organigrama funcional. Lo que tienes que hacer en estos casos es invitar al equipo a personas que operen en las distintas fases del proceso, para que aporten su punto de vista y lo optimicen colectivamente mirando siempre al beneficiario final, que es la ciudadanía.

Diversidad cognitiva:

¿El equipo cuenta con perfiles suficientemente diversos en talentos, habilidades y experiencias? Los buenos equipos de innovación integran personas con distintas formas y habilidades cognitivas para la búsqueda de soluciones. Esa pluralidad de enfoques ayuda mucho a explorar de forma productiva distintas estrategias de solución. Que haya talentos complementarios refuerza la capacidad del grupo a ser colectivamente creativo en el abordaje del reto/problema. Si el equipo es muy uniforme, con capacidades demasiado parecidas, va a ser eficiente, pero es poco probable que llegue a soluciones realmente innovadoras.

Paridad de género:

¿Hay un equilibrio razonable entre el número de hombres y mujeres que forman el equipo? Es fundamental tener en cuenta la perspectiva de género desde el mismo momento en que sea crea el equipo, se define la agenda, y se aborda el diagnóstico del problema. Además de ser lo correcto, lo justo, es también lo más eficaz, porque trabajar desde la perspectiva de ambos géneros ayuda a explorar respuestas que capturan las expectativas de distintas sensibilidades, lo que hace que la solución final sea más completa.

Diversidad intergeneracional:

¿Se mezclan en el equipo personas con diferentes edades, o sea, tanto jóvenes como gente más madura? Este es un factor bastante descuidado. Sin embargo, tiene un impacto significativo en el rendimiento de los equipos. Mezclar personas con distintas edades, o años de experiencia, puede marcar la diferencia tanto en la búsqueda de una solución más inclusiva, como en la probabilidad de que ésta vaya a ser finalmente implementada. La creatividad y atrevimiento que habitualmente se asocia a los jóvenes puede ser enriquecida con el realismo y la sabiduría que suelen aportar las personas con más años en un puesto de trabajo. Por eso siempre invitamos a que te preguntes: ¿Podría ser este equipo más intergeneracional de lo que es?

Afinidad:

¿Las personas que forman el equipo persiguen, en principio, un propósito común y comparten valores parecidos? Este criterio es importante. Si te fijas, hasta ahora hemos insistido mucho la diversidad porque creemos, por experiencia, que los equipos con capacidades, talentos y habilidades diversas

consiguen mejores resultados en los proyectos de innovación. Pero recuerda, por la ecuación que describimos antes, que esa **diversidad** debe venir acompañada de una **afinidad** de valores y propósitos comunes. Se puede ser diversos en muchos atributos porque eso aporta complementariedad entre los miembros del equipo, pero siempre y cuando haya algo que los una, que engrase la maquinaria colectiva, que alimente el espíritu de equipo. Por eso, está muy bien que los enfoques en la búsqueda de la solución sean variados, pero **los miembros del equipo se tienen que poner de acuerdo para que el objetivo que buscan y los valores que debe cumplir la solución sean comunes y compatibles.**

Gente positiva/implicada:

¿Son personas de perfiles positivos, con sentido de la iniciativa y dispuestas a seguir un enfoque optimista en la búsqueda de las soluciones? Como dicen Terry Horne y Simon Wootton: *“No te mezcles con gente cinica, quejica, llorona, o que se lamenta”* porque el espíritu negativo se contagia. Los desafíos de innovación a menudo son demasiado complejos para también tener que lidiar con personas que generan un sobrepeso emocional. Por el contrario, intenta rodearte de gente interesante, interesada y divertida: *“Cuando la gente trabaja muchas horas y muy duramente prefiere estar rodeada de personas interesantes y divertidas”* (Jeff Bezos, Amazon)

Espíritu colaborativo:

¿Son personas predispuestas a trabajar en equipo, a colaborar de forma constructiva con los demás? Hay gente brillante que no sabe, ni quiere, trabajar en equipo. Eso puede ser un problema. Aunque el espíritu de equipo se puede construir, y esas personas *más difíciles* pueden llegar a acoplarse bien si se gestionan bien y les inspira el proyecto; es verdad que el trabajo colectivo discurre mejor si se cuenta con personas predispuestas positivamente para ello.

Ciudadano/as:

¿Hay representación de la ciudadanía en el equipo? Este criterio es importante y hay que dedicar esfuerzos para intentar conseguirlo. La mejor forma de capturar la sensibilidad de la ciudadanía, como usuarios/socios finales, es que estén presentes sin intermediarios. Hay que ser creativos para según el tipo de reto de innovación, se haga lo posible para implicar a ciudadano/as dentro del equipo. Una dificultad aquí es que estas personas sean

representativas del colectivo objetivo del proyecto, para que no haya excesivos sesgos en la captura de expectativas

Influenciadore/as:

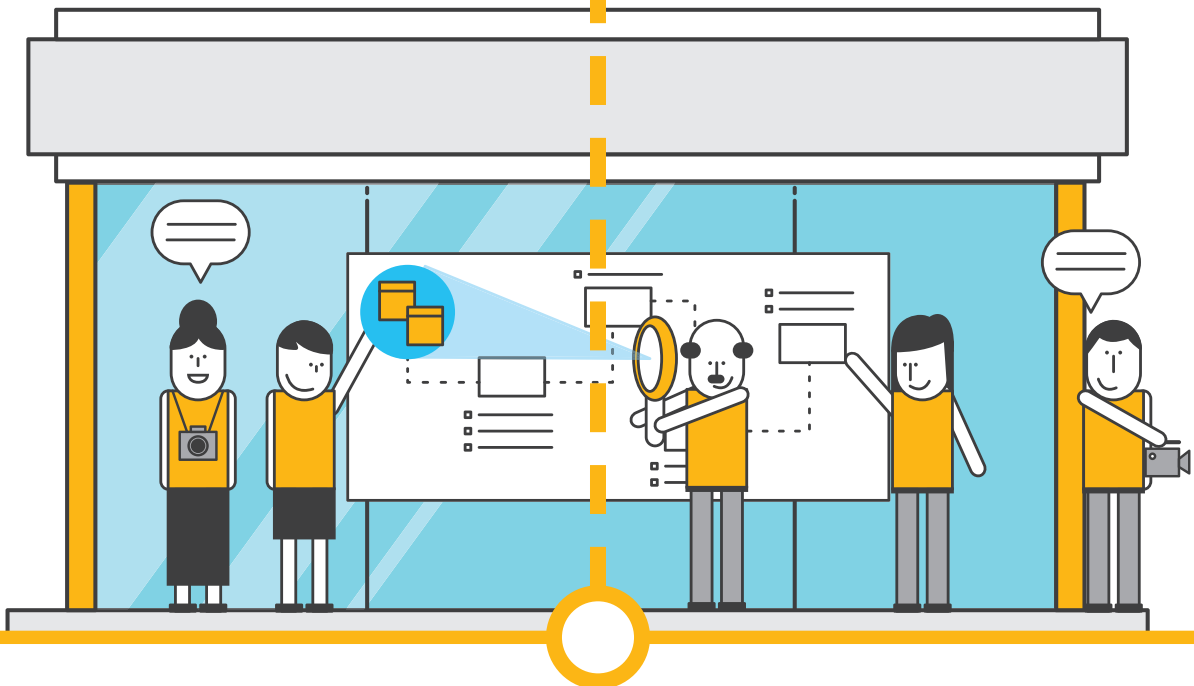
¿Se han integrado en el equipo personas con capacidad de influencia e impacto en la implementación de la solución? Las soluciones que el equipo encuentre para el reto necesitan ser implementadas. Eso necesita (casi siempre) un apoyo institucional. Eso se facilita si dentro del equipo hay personas con responsabilidad, credibilidad y conexiones para que la fase de implementación reciba el respaldo directivo que necesita.

Ya tenemos el equipo, formado por las mejores personas que hemos podido implicar en el proyecto, así que ahora toca centrarse en comprender mejor el reto, que es algo que hay que hacer de forma colaborativa.



4

INVESTIGANDO EL RETO



4. INVESTIGANDO EL RETO

4. INVESTIGANDO EL RETO

HACER INMERSIÓN EN EL RETO DESDE LA EMPATÍA

Una vez que tienes el reto identificado, y el equipo que va a intentar resolverlo, hay que volver a hacer un diagnóstico pero esta vez mucho más profundo y focalizado en el desafío que has decidido abordar.

“Son errores muy habituales intentar resolver un problema sin comprenderlo bien, centrar los esfuerzos en los efectos y no en las causas, o basar la solución en premisas o prejuicios equivocados.”

Por eso hay que hacer “inmersión” en el reto, mediante una concienzuda investigación que incluya trabajo de campo para la recogida de datos, con el objetivo de diagnosticar bien el problema y que eso te ayude a encontrar las soluciones más adecuadas.

Este ejercicio de inmersión se hace por parte del equipo que aborda el reto, y para eso **te proponemos usar la metodología de Design Thinking** que hemos explicado al principio de la 2da parte de esta Guía. El resultado de

esta fase es un “Informe de Diagnóstico” que describe el reto mucho mejor e identifica los problemas o desafíos de fondo que se tienen que resolver. No debes entender el término “informe” como un documento extenso, rígido y acartonado, sino en su sentido más laxo, como un mero marco de referencia que te dé pistas claras y documentadas que sirvan para la acción.

4.1. Las herramientas para la observación

Aunque el Design Thinking cuenta con más de un centenar de técnicas y herramientas para abordar las seis fases descritas en el apartado anterior, nos vamos a limitar a explicar algunas de las que se usan sólo para la recogida de datos de la fase de observación de los usuarios. Nos interesa especialmente esa fase porque es cuando haces la “inmersión” para comprender a fondo el reto.

A continuación, tienes una Ficha con un resumen de las ocho herramientas o técnicas que más se usan para la recogida de datos en la fase de trabajo de campo:



Ficha 6

Algunas técnicas para realizar el trabajo de campo y la observación de usuarios

A continuación, tienes una tabla que describe las ocho herramientas o técnicas que más se usan para la recogida de datos en la fase de trabajo de campo, según la metodología de Design Thinking. Verás que todas son **técnicas cualitativas**, a las que puedes sumar las **“encuestas”**, que no se incluyen en la tabla porque es una herramienta que ya se utiliza bastante en la Administración.

Este listado no es exhaustivo, ni completo. Es sólo una introducción con pistas suficientes que abordar la tarea de inmersión en el reto. Si quieres aprender más, te invitamos a que hagas una búsqueda más detallada en la web **Designpedia**, donde tienes más de 80 herramientas y técnicas explicadas. También puedes visitar la página **Design Thinking en Español**, otro sitio en Internet que resume de un modo bastante pedagógico casi un centenar de técnicas.

Algunas técnicas para realizar el trabajo de campo y la observación de personas usuarias

nº	Herramientas para la observación
1	<p>FOTO/VÍDEO ETNOGRAFÍA (“CAMERA JOURNAL”)</p> <p>Documentar gráficamente, mediante cámaras fotográficas o de vídeo, el comportamiento de los usuarios en su entorno natural. Una vez que se identifican los puntos clave donde hay que observar, el investigador se dedica a fotografiar o grabar esos comportamientos para después analizarlos. Una opción mucho más interesante es que sean los propios usuarios los que lo hagan, los que graben las situaciones que les llaman la atención del proceso que se quiere mejorar. Que se conviertan en antropólogos por sí mismos. Se recomienda darles alguna formación primero, para que recopilen el material de un modo que después sea más fácil procesar por el equipo de investigación.</p>
2	<p>“PERSONAS” (“CHARACTER PROFILES”)</p> <p>Segmentación y descripción detallada de distintas tipologías de posibles usuarios. Se elabora una ficha por tipo de usuarios, que resume las distintas características que conforman ese arquetipo de usuario que hay que estudiar y satisfacer. En esa ficha se describen atributos, hábitos y necesidades. Esto servirá para tener siempre presente a estos usuarios a la hora de diseñar las soluciones. A menudo se asocian estos perfiles o fichas a nombres de personas concretas que el equipo conoce porque éstas funcionan como arquetipo ideal del segmento que representan. Una vez que están bien definidas esas “personas”, que son objetivos del proyecto, el equipo deberá evaluar en cada fase posterior del mismo si las soluciones que se van encontrando se ajustan a las expectativas de cada uno de esos perfiles.</p>
3	<p>MAPEO DEL VIAJE DEL USUARIO (“JOURNEY MAP”)</p> <p>Es de las técnicas más potentes porque sirve para descubrir oportunidades de una forma ordenada y muy visual. Consiste en, como indica su nombre, identificar y “mapear” todos los puntos de contacto que se producen entre el usuario y el servicio que se quiere mejorar. Se cartografía la ruta, “el viaje”, que hace el usuario desde el momento que decide utilizar el servicio hasta que dejar de hacerlo. A partir de ese mapa exhaustivo, con puntos de contacto e hitos bien identificados, se estudian los contextos de interacción en cada uno de esos puntos para responder a estas dos preguntas: ¿Qué es lo que hace que la experiencia sea mejor/peor y por qué? ¿Cuáles son los estímulos que activan vivencias únicas en esos puntos? A los puntos del viaje que más impacto tienen sobre la experiencia global del usuario les llamamos “momentos de la verdad”, porque es en ellos donde prestamos más atención para mejorarlos.</p>

nº	Herramientas para la observación
4	<p>DIARIO DEL USUARIO</p> <p>Tal como sugiere su nombre, es un método en forma de “diario” para reunir información cualitativa en profundidad de los usuarios mediante algún soporte que le da el investigador al usuario para que documente sus experiencias durante varios días o semanas. Por ejemplo, a un ciudadano o ciudadana que tiene que hacer un trámite para pedir una subvención le pedimos que vaya registrando en un diario las vivencias (técnicas, administrativas, emocionales, etc.) que vaya viviendo durante todo el proceso. Es bueno que el diario tenga alguna estructura, y que incluya preguntas y tareas que sirvan de guía y estímulo al usuario para documentar de forma ordenada.</p>
5	<p>SAFARI DE SERVICIO</p> <p>Técnica que consiste en “vivir el servicio” de primera mano, actuando como usuario del mismo, y observando todo lo que ocurre en el proceso real. Se documenta con apuntes, videos o fotografías. Es algo parecido al “cliente misterioso” (“mystery shopper”) que actúa como un cliente cualquiera realizando una compra o consumiendo un servicio y luego entregando un informe que describe cómo fue su experiencia.</p>
6	<p>HACER DE SOMBRA (“SHADOWING”)</p> <p>El investigador sigue literalmente como una sombra, de ahí su nombre, a un usuario o stakeholder en particular para observar todo lo que vive y ocurre en el proceso que se quiere mejorar. A diferencia de la técnica anterior, no suplanta a la persona, sino que la acompaña a todos los sitios para observar sus interacciones y documentarlas. Esto debe hacerse en la manera de lo posible de modo discreto, no intrusivo.</p>
7	<p>USUARIOS EXTREMOS (“EXTREME USERS”)</p> <p>Consiste en investigar los comportamientos y expectativas de los usuarios que están muy lejos de la media del segmento, o sea, que suelen magnificar la percepción del servicio, bien en sentido positivo como negativo. Es en los extremos donde a menudo se instalan las mayores oportunidades de innovación. Por ejemplo, si quieres desarrollar un portal-web de e-learning, sería interesante trabajar con usuarios fans de estos cursos, que participan con una frecuencia muy por encima de la media, y también con personas que rechazan claramente esa opción y no lo han hecho nunca. Este tipo de personas contribuyen con revelaciones que difícilmente aporten los usuarios comunes.</p>
8	<p>GRUPO FOCAL (“FOCUS GROUP”)</p> <p>Es una técnica que también se usa mucho en Marketing cualitativo. Consiste en una reunión de usuarios para que conversen y reflexionen entre ellos sobre el servicio que se quiere mejorar, usando una lista de preguntas o un guion que estructure la conversación. La sesión es grabada por audio o video, y después se estudia por el equipo de investigadores para extraer conclusiones.</p>

El listado contenido en la Ficha anterior está lejos de ser exhaustivo o completo. Es sólo una introducción con pistas suficientes que abordar la tarea de inmersión en el reto. Si quieres aprender más, te invitamos a que hagas una búsqueda más detallada en la web

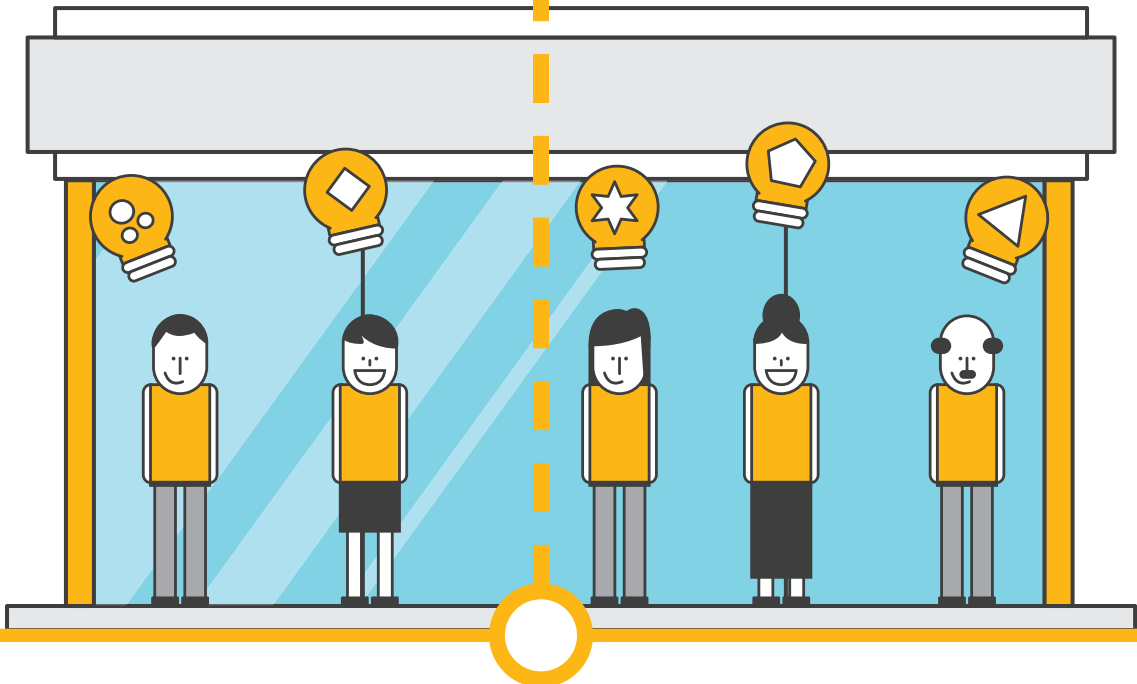
Designpedia²², donde tienes más de 80 herramientas y técnicas explicadas. También puedes visitar **Design Thinking en Español**²³, otro sitio en Internet que resume de un modo bastante pedagógico casi un centenar de técnicas.

²² Designpedia: <http://designpedia.info/>

²³ Design Thinking en Español: <http://designthinking.es/home/index.php>

5

IMAGINANDO SOLUCIONES



5. IMAGINANDO SOLUCIONES

IDEAR POSIBLES SOLUCIONES PARA EL RETO

Ya hemos dicho que del paso anterior se sale con un diagnóstico que define mejor el reto y las causas de fondo que hay que mejorar. Ahora toca pasar del diagnóstico a las propuestas de solución.

“**Ahora tienes mucho mejor definido (y comprendido) el reto, gracias al diagnóstico que has hecho, así que ya puedes trabajar en las posibles soluciones.**”

Esta fase tiene dos dimensiones o posibles estrategias, que son complementarias:

1. INVESTIGACIÓN sobre soluciones ya aplicadas:

Investigar para saber cómo otras organizaciones públicas han abordado un reto parecido, y aprender de ellas. Es posible que ya exista alguna solución o enfoque innovador que valga la pena replicar e implementar, después de las lógicas adaptaciones a nuestro contexto. Si algo ya ha funcionado muy bien para resolver el mismo problema en otro sitio, conviene saberlo por si eso nos evita tener que inventar algo nuevo, que no sabemos bien si es una solución del todo eficaz. Como parte de ese trabajo de investigación, el equipo se tendrá que organizar para la búsqueda de información y contactar con responsables de otros equipos y organizaciones que hayan desarrollado proyectos similares. Se trata, en definitiva, de echar una mirada al exterior, para poder aprovechar otras iniciativas exitosas o aprender de sus errores.

2. CREATIVIDAD para diseñar nuevas soluciones:

Si no somos capaces de identificar soluciones innovadoras que ya funcionen en otros sitios para el reto planteado, entonces **habrá que crearlas**. Esto exige usar técnicas de creatividad y abrir el equipo a nuevas posibilidades. En ese marco puede ser necesario “romper con lo anterior”, cuestionándose las premisas y explorando abordajes más disruptivos.

En este apartado vamos a centrarnos en la segunda estrategia, que es eminentemente creativa. Este abordaje va a exigir primero una fase de naturaleza “divergente” porque el equipo tratará de exponer todas las posibilidades de solución, y después “convergente” porque elegirá entre esas alternativas las que mejor se adapten al reto propuesto.

La creatividad no solo es PENSAR EN COSAS NUEVAS, sino también (y sobre todo) VER LAS COSAS DE UN FORMA DIFERENTE

Un mito que hay que superar es el de que hay personas que no son creativas. **Decir que no eres creativo/a es como decir que no eres un ser humano.** Nuestra creatividad será mayor o menor según cómo pensemos. Si nos decimos a nosotros mismos que no somos creativo/as, esta afirmación se volverá real y dejaremos de serlo. La creatividad se entrena, y parte de ese entrenamiento consiste en creernos de verdad que es una habilidad que está a nuestro alcance. Cuanto más intentemos ser creativo/as y superar barreras, más creativo/as nos volveremos.

Según estudios realizados²⁴, la creatividad depende de tres componentes: 1) EXPERIENCIA: Conocimiento técnico e intelectual basado en vivencias, 2) DOTES DE PENSAMIENTO CREATIVO: Flexibilidad e imaginación de las personas al hacer frente a los problemas, 3) MOTIVACIÓN: Voluntad y ganas para esforzarse en la búsqueda de una solución creativa.

Podríamos añadir que las personas que se esfuerzan por ser más creativas aúnan dos características: 1) CORAJE: No les intimida la gente importante. No temen ir a contracorriente y defienden su propio estilo, 2) PACIENCIA: Suelen estar dispuestas a “perder el tiempo” en cosas que no son relevantes directamente para su trabajo porque son curiosas.

²⁴ Teresa Amabile: “How to kill Creativity”. Harvard Business Review.

“**Creo que el secreto especial de una persona creativa se puede resumir en las cuatro Ces: curiosidad, confianza, coraje y constancia**” (Walt Disney)

Esta fase de la metodología se centra en la búsqueda de soluciones al reto elegido, pero **¿cómo son las buenas soluciones?** Para responder a esta pregunta nos gusta esta definición de Paul Graham, el conocido emprendedor que creó Hotmail.com:

Las mejores soluciones son aquellas que cumplen estas condiciones:

Son **sencillas, simples e intuitivas** (evitar los excesos de complejidad),

Resuelven **problemas latentes, no percibidos**, cuyos inconvenientes se aceptan con normalidad pero que en realidad necesitan ser resueltos,

Ofreciendo una solución lo más **informal y directa** al usuario como sea posible,

Partiendo de una **versión beta, en bruto**, que luego pueda ser iterada rápidamente.

Antes de seguir vendría aclarar lo siguiente. Hablamos de creatividad en este paso-5 de la metodología porque es cuando tenemos que **“imaginar soluciones”** pero **es una habilidad que interviene en todo el itinerario de impulso y aceleración de proyectos**. Queremos insistir en esto. La creatividad y sus herramientas hay que aplicarlas desde el principio de la metodología, y no hay que verla como una técnica enclaustrada a sólo una de las fases. Dado que la creatividad es una herramienta poderosa para cuestionarse las premisas y los supuestos, es lógico pensar que tenga algo que aportar desde el momento cero en que empezamos a mapear oportunidades.

Vamos a avanzar en el siguiente apartado algunas recomendaciones sobre cómo fomentar la creatividad en los equipos de innovación con el fin de facilitar la búsqueda de soluciones eficaces e innovadoras para nuestro reto.

5.1. Recomendaciones prácticas para fomentar la creatividad

Sobre creatividad, y cómo fomentarla, se han escrito miles de kilómetros de textos, pero vamos a resumir algunos de los consejos más comunes con el fin de ayudar a que tu equipo libere su capacidad creativa. Estas son algunas de las recomendaciones prácticas que más deberías tener en cuenta en esta fase de “imaginar soluciones”:

1. Cuestiona supuestos:

Una técnica útil de generar ideas es enumerar las suposiciones y premisas fijas que existen sobre el problema/reto y entonces explorar qué sucede cuando se cuestionan o se invierten.

2. Crea un clima de libertad:

Las personas del equipo necesitan un clima de libertad y confianza para que puedan expresar sus ideas sin temor a ser ridiculizadas o reprimidas. Un entorno profesional en el que los miembros se sientan seguros y respetados contribuye a la generación de ideas.

3. Estructura el proceso con un método:

Que haya libertad no significa que sea un caos, o que no haya un sistema. Para que la creatividad sea eficaz, hay que gestionarla. Se necesita un método para que la conversación no se disperse en exceso.

“No se puede ser creativo sin una buena organización” [Ferrán Adrià]



4. Saca al equipo de su zona de confort:

Tendemos a cierta “vagancia mental” que solo se rompe introduciendo mecanismos que hagan que nuestro pensamiento deje de operar en “piloto automático”. Hay que generar discontinuidades a través de preguntas provocadoras o cambios de contextos físicos que hagan sentir a los participantes que es un momento para romper con lo habitual. Esto se conoce como el “*principio de discontinuidad*”. Cambiar los patrones de funcionamiento es algo que nos resulta incómodo, pero que genera la necesidad a nuestro cerebro de tender nuevas redes de asociaciones. Por ejemplo, trabajar a distintas horas, modificar la ruta que seguimos en coche, leer libros que usualmente no elegiríamos o ver programas de TV que tampoco acostumbramos puede resultar estimulante para que nuestra cabeza se esfuerce por crear nuevas asociaciones.

La creatividad, paradójicamente, se enriquece de las “rutinas creativas”, que son hábitos para huir de la comodidad y provocar modos de pensar originales.

5. Combina lo individual con lo colectivo:

Es muy recomendable alternar entre momentos de reflexión individual y de pensamiento grupal. Las personas necesitan entrar y salir del grupo. Cada uno de nosotros resuelve el conflicto cognitivo a su manera. Jugar con estos tiempos individuales puede ayudar a sincronizar ritmos y estilos dentro de los equipos.

6. Busca un entorno físico inspirador:

Los espacios condicionan mucho la forma de pensar. Si intentas crear en el mismo sitio donde trabajas todos los días, es posible que no afloren ideas nuevas. Si tienes que atender el teléfono o salir constantemente a resolver problemas del día a día, vas a perder concentración. Lo ideal es buscarse, o crearse, un espacio físico que sea cómodo e inspirador para la ideación colectiva. No subestimes esto.

7. Lucha contra la “complacencia intelectual”:

Esto implica no aceptar opiniones del tipo: “No debe ser una idea tan buena cuando nadie todavía la ha llevado a cabo”. La pregunta correcta debería ser: ¿por qué no se ha puesto en práctica todavía?”. Esta

no es una mala pregunta, porque induce a un mayor realismo, pero su efecto depende de con qué actitud se afronte la reflexión.

Practica siempre que puedas el ejercicio de: “¿Qué pasaría si?” o su equivalente “¿Por qué no?”

8. Elige facilitadores para gestionar los ejercicios colectivos:

Se recomienda elegir a un animador, moderadora u orientadora que estructure la dinámica de trabajo. Su misión es ayudar a los participantes a que produzcan ideas, eliminar los pensamientos o reacciones negativas que puedan surgir y estimular la participación de todos.

9. Crea equipos diversos:

La composición del grupo debe contar con perfiles variados. Además de especialistas en el tema, es bueno que haya personas que no tengan demasiada experiencia en el reto a resolver para que aporten una mirada fresca. La heterogeneidad es preferible a la homogeneidad.

10. Convierte los obstáculos en oportunidades:

Cada vez que el equipo encuentre una dificultad para avanzar en la concreción de la idea, debe interpretarla como una señal de que se está acercando a una verdadera innovación. Si los retos fueran fáciles, ya alguien los habría resuelto antes.



La creatividad adora las restricciones



11. Define bien el reto/problema:

Una mala conceptualización del reto o problema genera mucha dispersión y puede producir bloqueos creativos. Todos los participantes deben tener claro cuál es el objetivo y qué quieren solucionar.

12. Asume que la creatividad se basa en tomar riesgos:

Ser creativo/as es salirse de los patrones y adentrarse en terrenos desconocidos. Esto entraña más riesgos. Por eso, como dice el filósofo Deepak Chopra: *“un principio primordial de la creatividad es estar dispuesto a arriesgar tu reputación”*.

13. A más cantidad, más calidad:

“La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas” decía Linus Pauling, Premio Nobel de Química. Por eso hay explorar un montón de ideas, algunas absurdas, para generar algo rompedor. Por ejemplo: Mike Oldfield hizo 2.300 grabaciones de Tubular Bells. Thomas Edison realizó más de 9.000 experimentos para desarrollar la bombilla y más de 50.000 para la pila de combustible.

14. Documenta tus ideas... en cualquier sitio:

Debes estar preparado/a siempre para anotar tus ideas porque aparecen en el lugar más inesperado. Deja una libreta en la mesita de noche, un bloc de notas pequeño al lado de la ducha. Lleva un cuaderno encima en todo momento o intenta utilizar una grabadora. Pero acostumbrarte a grabar ideas, pensamientos y percepciones exige compromiso.

15. Date un paseo o crea un entorno lúdico:

Para reactivar la creatividad se necesita crear momentos de desconexión. Una opción que suele ser muy efectiva es darse un paseo: ¿Cuántas ideas no se te han ocurrido mientras estabas en el gimnasio, caminando, trabajando en el jardín, lavando los platos o conduciendo?

16. Define restricciones para la solución:

Las restricciones inteligentes ayudan a la creatividad. Una restricción inteligente ayuda a la acción creativa a definir esa “caja de arena” dentro de la cual la gente puede jugar, y se convierte en una guía de acción no sólo porque señala qué perseguir, sino lo que es más importante: qué ignorar.

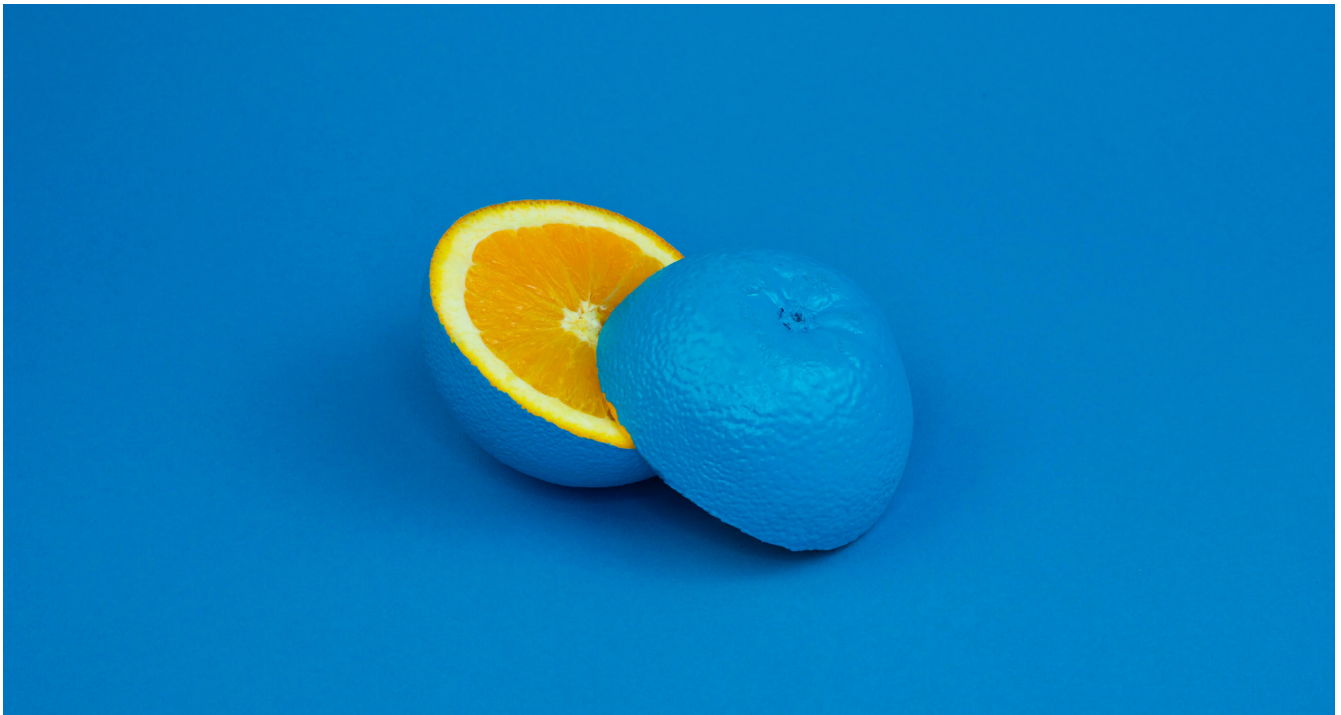


17. Evita la súper-especialización:

Evita pensar en términos de *“este no es mi trabajo”* porque te cierra a oportunidades de descubrimiento de conexiones que pueden ser muy enriquecedoras.

“Lo que necesitamos es hacer Pilates con las neuronas: estirarlas, sorprenderlas, sacarlas de su rutina y presentarles novedades inesperadas y divertidas. Haz cosas diferentes. Fuérate a salir, conocer y charlar con personas no parecidas a ti. Ábrete a lo inesperado.”

Para terminar este apartado, te dejamos con una selección de frases que solemos usar en nuestro trabajo, y bastante habituales entre el personal funcionario, que reprimen el pensamiento creativo. Tu equipo de innovación debe permanecer vigilante y cuestionarse cada vez que alguien use alguna de estas frases mortales para la creatividad.



Frases mortales para la creatividad²⁵

1. Eso no es políticamente correcto y va a traer problemas
2. ¡Es una tontería!
3. Es demasiado pronto
4. Es demasiado tarde
5. No está en los reglamentos
6. ¡No vayamos tan rápido!
7. Somos muy pequeños para eso
8. Somos demasiado conocidos para correr tanto riesgo
9. ¡¡Nunca hemos hecho una cosa así!!
10. Eso no va a funcionar
11. No tenemos tiempo...
12. El director no lo aceptará
13. Eso implica mucho trabajo
14. Eso no forma parte de la planificación...
15. No tenemos personal para eso
16. No tenemos presupuesto
17. ¡Ya se intentó antes!
18. No estamos preparados para eso
19. La teoría es muy buena, pero en la práctica no va a funcionar
20. A nuestros usuarios/clientes no les va a gustar
21. Alguien lo hubiera hecho antes si fuera tan buena idea
22. Demasiado moderno
23. Demasiado anticuado

24. Hablemos de eso más adelante
25. ¿Usted qué me va a enseñar a mí?
26. ¡Hace cien años que se hace de esta manera!!
27. No es asunto nuestro...
28. Nunca vas a conseguir venderle esa idea al director
29. ¿Para qué cambiar si nos va tan bien?
30. Sí, pero...

Creadas las condiciones para que el Equipo de Innovación sea creativo, veamos ahora algunas técnicas o herramientas que pueden ayudarte a conseguirlo.

5.2. Herramientas y técnicas de creatividad

Este apartado es solo orientativo. Queremos darte unas pistas de algunas de las herramientas más habituales para fomentar la creatividad y que puedes usar para el trabajo de ideación con tu equipo. La siguiente Ficha presenta distintas técnicas con una descripción muy breve que probablemente no sea suficiente para usarla en tu reto, así que vas a tener que investigar más. Solo queremos que conozcas parte del menú de opciones con los que puedes trabajar. Si estas interesado/a en usar alguna de esas herramientas, aportamos algún enlace que te va a ayudar.

²⁵ Otilia Mentruyt: www.neuronilla.com adaptado por eMOTools

Ficha 7

Algunas técnicas de creatividad para la ideación de soluciones

Esta herramienta presenta distintas técnicas con una descripción muy breve que probablemente no sea suficiente para usarla en tu reto, así que vas a tener que investigar más. Solo queremos que conozcas parte del menú de opciones con los que puedes trabajar. Si estas interesado/a en usar alguna de esas herramientas, aportamos algunos enlaces que te va a ayudar.

nº	Herramientas para la observación
1	<p>BRAINSTORMING (“LLUVIA DE IDEAS”)</p> <p>La base del Brainstorming es facilitar la generación de ideas en un ambiente de grupo donde se suspenda el juicio o la crítica. A más ideas se propongan, mejor. Para que la técnica funcione bien, hay que respetar algunos principios: 1) No Juzgar. Para que una lluvia de ideas sea efectiva y productiva es necesario que en ella se excluyan los prejuicios o juicios de valor, 2) Liberarse: Hay que descontrolar la mente para que los participantes empiecen a generar ideas lo más inusuales y aparentemente imposibles de ejecutar, 3) Ser productivos: Hay que generar muchísimas ideas para que del ejercicio salgan después buenas ideas, 4) Practicar la escucha activa: lo interesante es construir colectivamente después a partir de las ideas de otros, y para eso hay que saber escuchar, 5) Ser rápidos: La lluvia de ideas requiere de rapidez y agilidad mental. No pensar demasiado la idea.</p> <p><i>Para aprender más:</i> https://www.neuronilla.com/brainstorming/</p>
2	<p>HIBRIDACIÓN (EFECTO MEDICI)</p> <p>Provocar combinaciones de ideas o áreas dispares que no parecen tener relación. Lo que se busca es combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos o áreas del conocimiento entre los que no existía ninguna conexión reconocida. La clave está en detectar y aprovechar sinergias entre elementos muy dispares entre sí. Se pueden “hibridar” ideas, agregando o sintetizando piezas de conocimiento entre ámbitos muy lejanos, y también personas con formaciones totalmente distintas. La clave es aprender a “buscar lejos”, o sea, desarrollar una actitud de inconformismo hacia las asociaciones fáciles y obvias.</p> <p><i>Para aprender más:</i> http://www.amaliorey.com/2012/07/21/12-moldes-inspiradores-para-hibridar-post-314/</p>
3	<p>STORYBOARDING</p> <p>Escribir ideas individuales (no necesariamente completas, ni desarrolladas) sobre post-its y tratar después de ordenar, esta vez ya en grupo, las ideas engendradas previamente de manera individual para construir una historia o una idea coherente.</p> <p><i>Para aprender más:</i> https://psicologiayempresa.com/storyboarding-una-tecnica-de-creatividad.html</p>
4	<p>CONEXIONES FORZADAS (MÉTODO ALEATORIO)</p> <p>Si el aumento de las combinaciones aleatorias es primordial para la generación de ideas rompedoras, tiene sentido introducir de forma intencionada la aleatoriedad en nuestro patrón de pensamiento. Así que, a partir de una lista de palabras elegidas aleatoriamente, se intenta encontrar formas de conectarlas con el problema que se quiere resolver. La asociación de una palabra aplicada a una situación “fuera de contexto” genera nuevas conexiones en nuestra mente, produciendo con frecuencia un efecto “Eureka” instantáneo, una idea o intuición. Este método ayuda a deshacer bloqueos creativos.</p> <p><i>Para aprender más:</i> https://www.neuronilla.com/relaciones-forzadas-palabra-al-azar/</p>

nº Herramientas para la observación

5 BRAINWRITING

Los participantes escriben sobre una hoja de papel sus ideas (no elaboradas) para dar solución a un problema. A continuación, todas y cada una de las hojas de papel pasan de mano en mano y son leídas con atención por los demás, que deben completar con sus propias ideas la idea inicial allí esbozada. Así todas las ideas son escuchadas y tenidas en cuenta.

Para aprender más: http://www.innovaforum.com/tecnica/brainw_e.htm

6 ¿QUÉ HARÍA CRESO? (QHC)

Creso, cuenta la leyenda, era un rey inmensamente rico de Lidia, la actual Turquía. A él se debe el nombre de esta técnica que consiste en la búsqueda de soluciones donde el precio/coste no importa, ni es un factor determinante. Lo que se hace es empezar imaginando la "mejor" solución posible, aunque sea cara, y en principio inviable económicamente. Te debes limitar a responder a la siguiente pregunta: ¿Hay alguna solución para esto? (al coste que sea). La técnica QHC: 1) ayuda a pensar a lo grande, 2) La simple conciencia de que existe una solución, ya es una ayuda para adquirir la confianza necesaria en la exploración de alternativas, 3) Adaptar o abaratar la solución cara puede ser más fácil que partir de cero.

Para aprender más: https://ivanfanego.com/2009/02/05/y_por_que_no_generando_ideas/

7 RESOLUCIÓN AXIOMÁTICA DE PROBLEMAS (RAP)

Poner restricciones a la búsqueda de alternativas de solución para que esta búsqueda sea más productiva y eficaz. La RAP consiste en definir primero una serie de principios ("axiomas") que debe satisfacer cualquier solución para el problema, y entonces explorar posibles soluciones que respeten esos principios. Identificar los "atributos subyacentes" que debe tener la solución que buscamos puede resultar liberador y ayudar mucho a generar ideas porque cuando se imponen algunas limitaciones, se focaliza más la atención para "ver" la solución. La RAP puede fracasar si identificamos unos principios o axiomas falsos.

Para aprender más:

<http://www.quorum.bsm.upf.edu/temas/el-rol-de-las-restricciones-en-el-proceso-creativo-todos-podemos-ser-creativos/>

8 MÉTODO SCAMPER

Permite, mediante el uso de un listado de verbos, identificar posibles cambios o mejoras durante el desarrollo de un proyecto, proceso o servicio. Estimula la creatividad en los equipos de creación y mejora de productos/procesos. Se utiliza para mejorar un servicio, producto o idea. Se basa en hacerse preguntas a partir de este listado de verbos: 1) Sustituir, 2) Combinar, 3) Adaptar, 4) Modificar, 5) Eliminar (reducir), 6) Reordenar, 7) Otros usos, 8) Aumentar, 9) Poner al revés.

Para aprender más: <https://es.wikipedia.org/wiki/Scamper>

9 CUESTIONAR SUPOSICIONES

Las suposiciones, todas aquellas que damos por ciertas y a las que nos agarramos como un clavo ardiendo, son a veces veneno para la creatividad. Por eso, cuando nos enfrentamos a un proyecto creativo, es muy útil escribir todas aquellas suposiciones relacionadas con ese proyecto y tratar de cuestionarlas una a una. Así que esta técnica consiste en identificar las premisas que subyacen en el diagnóstico o en la dificultad de encontrar una solución, y ponerlas en entredicho.

Para aprender más: <http://www.imablumm.com/cajon-de-ideasideas-box/cuestionar-suposiciones-sobre-las-posibilidades-que-tenemos-abre-nuevas-puertas>

10 SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Esta técnica creada por Edward de Bono consiste en que los participantes asuman seis roles diferentes (el de la lógica, el del optimismo, el de la negatividad, el de la emoción, el de la creatividad y el de la dirección) a la hora de discutir un problema. Según el color del sombrero que se pongan, van a adoptar distintas perspectivas en el examen del reto que deben solucionar.

Para aprender más: http://www.innovaforum.com/tecnica/sixhats_e.htm

nº

Herramientas para la observación

11

TRASLACIÓN (ANALOGÍAS)

Trasladar las ideas que han funcionado en un contexto a la solución de un problema distinto, que probablemente ni siquiera hemos advertido antes. El viaje que hay que hacer es a la inversa: De la "solución" al "problema" que la necesita, o sea, buscar nuevas aplicaciones para soluciones existentes. Para que funcione, la clave está en comprender el mecanismo subyacente que provoca que la solución original funcione. También formular el problema o reto de un modo más general, y a partir de él, hacer lo mismo con la solución.

Para aprender más: <https://www.neuronilla.com/analogias/>

12

MOLDES CREATIVOS (INNOBOX)

Esta herramienta está inspirada en la técnica anterior, porque hay soluciones tan ingeniosas y versátiles que significan "modelos" en sí mismas. Hay que verlas como arquetipos mentales para abordar problemas. El modo más intuitivo de fijar en la memoria esos "modelos de solución" es convirtiéndolos en "metáforas": Los asocias a una frase, arquetipo o invento concreto que resuma gráficamente lo singular de la solución. En esa línea, la empresa eMOTools desarrolló una aplicación-web, llamada InnoBox, que es una herramienta de creatividad que ayuda a detectar oportunidades de innovación a partir de 30 "moldes" o "metáforas" previamente identificadas. Algunos de los "moldes creativos" que incluye la aplicación son estos: Hazlo transparente, Inviértelo, Valoriza con arte, De servicios a productos, Hazlo tú mismo (DIY), Simplifica, Híbrida, Crowdsourcing, Desintermedia, y Hazlo más sano, entre otros.

Para aprender más: <http://www.amaliorey.com/2011/11/21/innobox-moldes-creativos-para-innovar-post-269/>

13

MAPAS MENTALES

Es una técnica muy productiva que consiste en poner el eje de nuestra atención (problema o idea) en forma de una o dos palabras, colocadas en el centro de una página. A partir de esta palabra debemos ir generando asociaciones que se relacionen con esta, y una vez colocada una palabra asociada, ésta pasa a ser como "un nuevo centro de un nuevo mapa", generándose nuevas asociaciones para esa palabra. De esta manera vamos tejiendo una red de conceptos interrelacionados que suele sorprendernos si volvemos a poner la atención en la palabra inicial que pusimos en el centro del mapa.

Para aprender más: <https://www.neuronilla.com/mapas/>

14

REVERSIÓN DEL PROBLEMA (¡INVIÉRTELO!!)

Esta es una técnica muy provechosa para ver ciertas acciones que no nos permitan cumplir con un objetivo planteado. Al listar lo que NO deberíamos hacer o lo que deberíamos hacer para NO cumplir el objetivo obtendremos una clara muestra de los "por qué". Simplemente ponemos un objetivo y comenzamos a listar todo aquello que no sería positivo para conseguirlo (ej.: si pretendo mejorar la atención al cliente haré una lista de cómo sería una pésima atención al cliente). A partir de esas sentencias se trabaja para identificar oportunidades de solución de forma que podamos transformar algo negativo en positivo, y sacar conclusiones de ese proceso.

Para aprender más: http://members.tripod.com/~hdo_zorrilla/creatividad/reversion_del_problema.htm

15

HAZTE PREGUNTAS

Alex Osborn en su libro pionero "Applied Imagination" habla acerca de "Preguntas usadas como incentivo para la generación de ideas", y lista cerca de 75 preguntas incentivadoras en su libro. El conjunto más simple de preguntas viene de las seis preguntas básicas descritas en la sección Haga Preguntas: 1) ¿Por qué es esto necesario?, 2) ¿Dónde debería hacerse?, 3) ¿Cuándo debería hacerse?, 4) ¿Quién lo haría?, 5) ¿Qué debería hacerse?, 6) ¿Cómo debería hacerse?

Para aprender más: <http://www.buenastareas.com/materias/75-preguntas-de-osborn/0>

nº

Herramientas para la observación

16

LISTADO DE ATRIBUTOS

Mediante este método se identifican los atributos de un servicio o proceso, con la finalidad de considerarlos cada uno como una fuente de modificación y perfeccionamiento. Se pueden hacer listas de características físicas, usos, sinónimos, antónimos, partes, connotaciones, etc.

Para aprender más: http://www.innovaforum.com/tecnica/atributs_e.htm

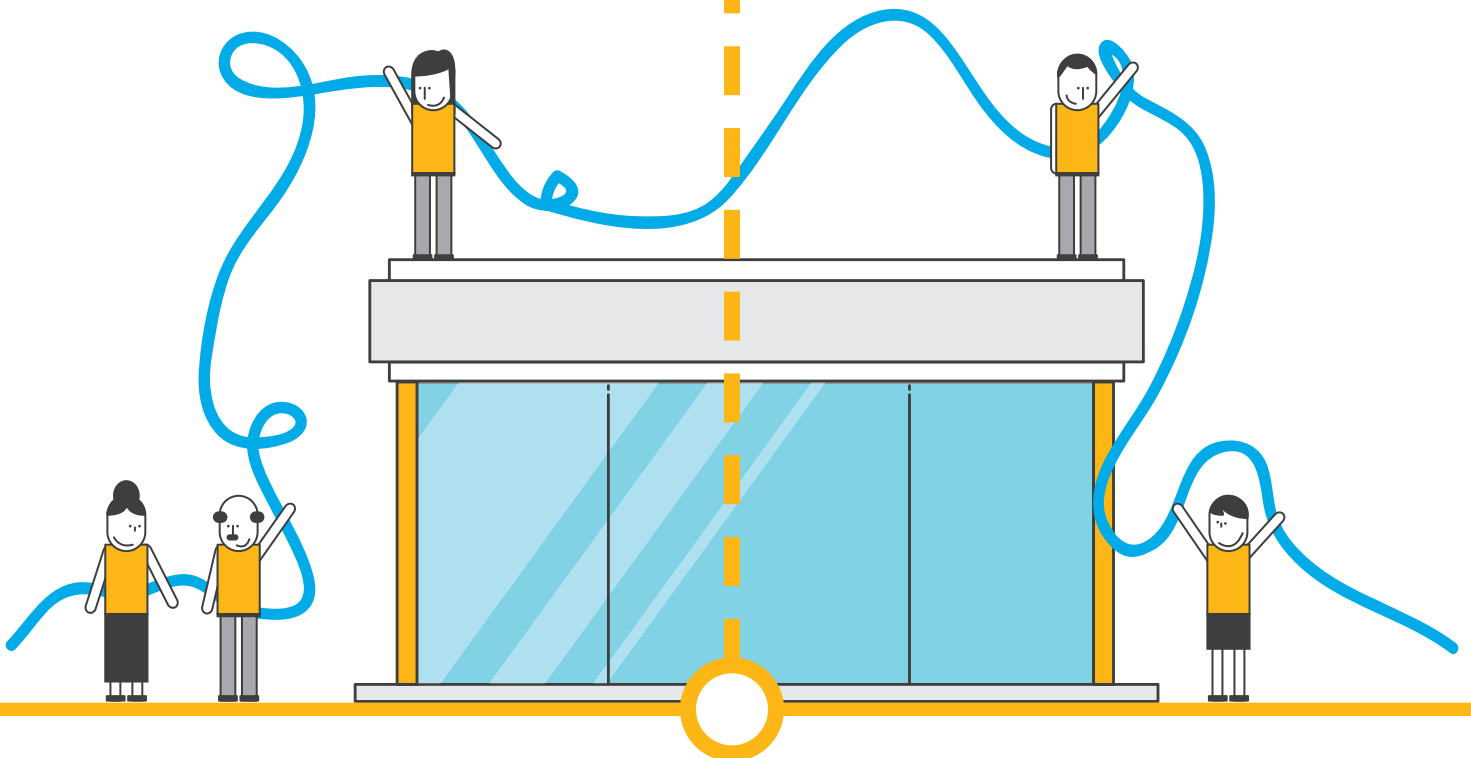
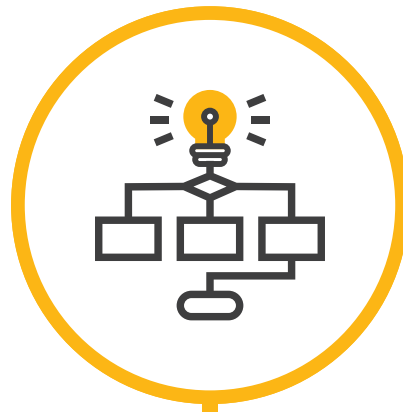
Ya tenemos el reto (problema a resolver) definido, el equipo con las personas adecuadas y una posible estrategia de solución, así que es hora de que pongamos orden a todo esto con un plan de trabajo que nos permita ponernos en acción para conseguir los objetivos. Es el momento de convertir todo esto en un verdadero “proyecto de innovación”, que es lo que haremos en el siguiente paso de la metodología.



6

DELIMITANDO EL PROYECTO

6. DELIMITANDO EL PROYECTO



6. DELIMITANDO EL PROYECTO:

¿CÓMO SE DEFINE BIEN UN PROYECTO?

Lo que tenías antes no era un “proyecto” sino una formulación previa menos operativa. La tarea de delimitar un proyecto necesita una concreción mucho mayor, incluyendo objetivos, plazos, plan de tareas y otras especificaciones que ayuden a la gestión.

“El proyecto define las pautas para la acción y sirve para coordinar la ejecución de las tareas que permitirán al equipo conseguir los objetivos.”

6.1. Errores más comunes

A la hora de definir y documentar un proyecto de innovación, suelen darse una serie de carencias y fallos bastante comunes. Los describimos a continuación para que evites caer en ellos:

1. Definición dispersa del reto/problema:

Un reto bien planteado ayuda a los equipos de innovación a buscar soluciones bien enfocadas. Un reto mal planteado hace perder tiempo y energías a los equipos. Que falte foco y concreción es de los errores más habituales. No se deja claro cuál es el problema que se pretende resolver con el proyecto, ni los objetivos que se plantea el equipo. Es fundamental que quede explicitado: ¿Qué se quiere alcanzar?, ¿Qué es lo que se quiere lograr y para qué? Si no tenemos respuesta a estas preguntas es casi imposible trazar un plan para lograr algo.

2. No se identifican bien a los colectivos interesados:

A veces creemos que conocemos perfectamente al colectivo-objetivo, pero no es así, y se diseñan proyectos orientados a públicos equivocados, o sin conocerse verdaderamente sus necesidades. Para evitar esto hay que hacer un buen diagnóstico del reto. Para que la gestión del proyecto sea exitosa es fundamental identificar claramente a cada uno de los distintos interesados en el proyecto.

3. Carencia de una novedad significativa:

La estrategia de solución que se propone es ambigua o se parece demasiado a lo que ya existe. No es algo novedoso que justifique el desarrollo de un proyecto de innovación, así que no se entiende bien por qué hay que dedicar recursos a él. Para cualquiera que vaya a evaluar el interés del proyecto, a fin de destinarle recursos y personas, querrá saber qué aporta de diferente respecto de soluciones ya disponibles.

4. Plan de trabajo incompleto o deficiente:

Hay que planificar las tareas y los recursos para que un proyecto sea eso, un proyecto, y no una mera declaración de buenas intenciones. Improvisar sobre la marcha es más cómodo, pero puede salir caro. Hay que dedicar tiempo a trazar un camino claro que lleve a conseguir los objetivos deseados. La planificación permite evaluar todas las alternativas y recursos antes de utilizarlos para definir cuál es la forma más acertada para llevar a cabo los distintos pasos del proyecto y asignar los recursos disponibles de la manera más eficaz y eficiente. No se trata de rigidez, sino de una previsión y coordinación mínimas.



5. Ideas bonitas sin una estrategia de implementación:

La idea es atractiva, pero no se explica cómo ejecutarla. Se echa en falta una descripción ordenada del plan a seguir para hacerla realidad.

6. Temporalidad ambigua:

No se concretan los plazos e hitos para las distintas tareas, lo que relaja en exceso la disciplina de ejecución del proyecto.

7. Se es demasiado optimista:

En muchos proyectos se establecen metas demasiado ambiciosas, objetivos inalcanzables, ya sea a nivel de plazos de ejecución, distribución de cargas de trabajo o previsión de recursos, que surgen de planteamientos carentes de realismo. Por otra parte, se omite realizar un verdadero análisis de los factores de riesgo. Todo proyecto de innovación implica riesgos y dificultades, así que conviene identificarlos con antelación para prever respuestas y contingencias. A más realista (y honesto) es ese análisis, más credibilidad genera en las personas que tienen que evaluar la viabilidad del proyecto.

8. Se descuida el ecosistema de colaboradores:

Muchos proyectos se diseñan como silos, y la innovación de hoy es demasiado compleja para descuidar la construcción de alianzas y colaboraciones. Identificar quiénes pueden ser los socios o partners potenciales, que aporten recursos y habilidades complementarias, es una tarea que debe quedar clara en la formulación del proyecto.

9. No se prevé una fase de validación por los usuarios/beneficiarios:

Es importante que los proyectos de innovación prevean ejercicios de prototipado y pilotaje de las soluciones, así como mecanismos de feedback con la participación de los colectivos beneficiarios. El potencial usuario debe entrar a dar su opinión y probar el prototipo lo antes posible y, si puede ser, en todas las fases. Será la opinión más experta que podemos encontrar.

10. El impacto esperado se define mal:

El "impacto esperado" no sólo sirve para fijar objetivos tangibles, sino también para vender el proyecto. Hay que ser honestos y realistas, pero también saludablemente ambiciosos a la hora de explicar a qué resultados apuntamos.

Ahora veamos cómo documentar de forma adecuada un proyecto no sólo para que sirva de guía al trabajo de sus impulsores, sino también para que comunique bien sus ventajas y reciba los apoyos institucionales que merece.

6.2. Requisitos para documentar un proyecto de innovación

En esta sección vamos a ayudarte a conocer qué Información debe contener siempre un "proyecto de innovación" para que esté bien formulado.

La siguiente Ficha explica los distintos apartados que debes completar en la definición de tu proyecto de innovación, así que te va a servir de guía para que no se te olvide nada importante:



Ficha 8

Formulación de un proyecto de innovación

Si quieres bajarte este formulario en una plantilla para rellenar en formato digital, puedes hacerlo en el siguiente enlace: http://innoguia.es/wp-content/uploads/2018/02/H_11.pdf en InnoGuía-digital.

Esta herramienta presenta los distintos apartados que debes completar en la definición de tu proyecto de innovación, así que te va a servir de guía para que no se te olvide nada importante. La estructura de esta tabla es la “plantilla” que usamos en el IAAP para analizar y gestionar los proyectos de innovación pública, así que te invitamos a usarla como marco de referencia para organizar tu trabajo:

1. TÍTULO

El título del proyecto debe ser sugerente, y que invite a la acción. Sé original y dedica tiempo a poner un nombre que sea atractivo.

2. RESUMEN

Resume en un párrafo, de un máximo de cinco líneas, la esencia de tu proyecto. Imagínate que lo tienes que contar en menos de un minuto, así que trata de ser lo más directo y claro posible.

3. EQUIPO

Detalla las personas que forman parte del Equipo de Innovación (Ei). Puedes argumentar por qué participan estas personas y lo que aportan sus distintos perfiles. Es interesante explicitar las motivaciones o (conflictos de) intereses que tiene cada uno en el proyecto.

4. COORDINADORES

Nombra las personas que van a liderar la gestión (y representación) del equipo/proyecto, y que harán también la función de interlocutores con el nivel superior.

5. PLAZO DE EJECUCIÓN

Tiempo comprometido para la realización del proyecto, o sea, en qué plazo/fecha esperas terminarlo.

6. PRINCIPIOS Y VALORES

Principios, valores y marco estratégico en que se inspira el diseño y conceptualización del proyecto, y la solución innovadora que quieres desarrollar, para que responda de forma adecuada a las prioridades y valores de las políticas públicas de la Junta de Andalucía. Por ejemplo: igualdad de género, solidaridad, igualdad de oportunidades, participación ciudadana, gobierno abierto, etc.

7. DIAGNÓSTICO DE PARTIDA

¿Por qué se realiza el proyecto? Antecedentes o situación de partida. Identifica el problema y las causas que se quieren atajar. Demuestra que se ha hecho previamente un diagnóstico adecuado para decidir el reto.

8. OBJETIVOS

¿Para qué realizas el proyecto? Sé muy claro/a y preciso/a en la formulación de los objetivos. Puede haber un “objetivo general” y varios “objetivos específicos”.

9. DESCRIPCIÓN

Resumen descriptivo de la innovación que quieres desarrollar. Aquí puedes ser más extenso/a en la descripción, pero destacando las ideas más relevantes que hacen al proyecto singular.

10. BENEFICIARIOS

Identifica los colectivos que se beneficiarán del proyecto, bien sean ciudadano/as y/o personal público.

11. JUSTIFICACIÓN DE NOVEDAD

Compara tu propuesta innovadora con otras soluciones ya existentes. Justifica la “novedad significativa” que tiene el proyecto: ¿qué aporta de nuevo respecto de lo que se ha hecho hasta ahora? ¿dónde está lo innovador?

12. PLAN DE TRABAJO

Temporaliza el proyecto por fases e hitos de control. Describe la secuencia de tareas, los entregables a conseguir en cada hito y la asignación de responsabilidades por tareas. Este punto siempre cuesta más concretar al principio, y es el que probablemente va a sufrir más cambios durante el proceso. Quizás requiere un desarrollo propio e independiente. En este punto al menos se debe aportar un mínimo “plan de tareas” que describa la arquitectura del proyecto. Ten en cuenta que el plan de trabajo debe estar ajustado a los objetivos.

13. FACTORES DE RIESGO

Principales riesgos que pueden condicionar el éxito de tu proyecto: ¿Qué cosas malas pueden ocurrir? Barreras o dificultades más complejas que tendrás que superar.

14. ALIANZAS Y COLABORACIONES

Socios y apoyos externos que necesitas para el proyecto porque aportan recursos y habilidades complementarias a las que tiene el equipo.

15. RECURSOS NECESARIOS

Presupuesto y otros recursos no financieros que necesitas. Estima la dedicación y esfuerzo que implicará la realización del proyecto.

16. IMPACTO ESPERADO

“Productos” y efectos esperados como resultado del proyecto. Siempre que sea posible, aporta indicadores u otras formas de evaluar/medir el impacto para poder verificar si han sido satisfechas las expectativas creadas.

Esta ficha puede parecer demasiado quisquillosa, por todos los campos que incluye, pero la experiencia nos demuestra que **un buen proyecto debería saber responder a todas esas preguntas**. De hecho, mucho/as innovadore/as nos han reconocido que esta Ficha-8 les ayuda a fijar una estructura que les sirve como referencia para guiar el trabajo en todo el itinerario, porque es un molde de las cuestiones que tienen que contestar sí o sí en algún momento del viaje. Por otra parte, nunca olvides que trabajas en un entorno como el público, donde es difícil impulsar proyectos si no se

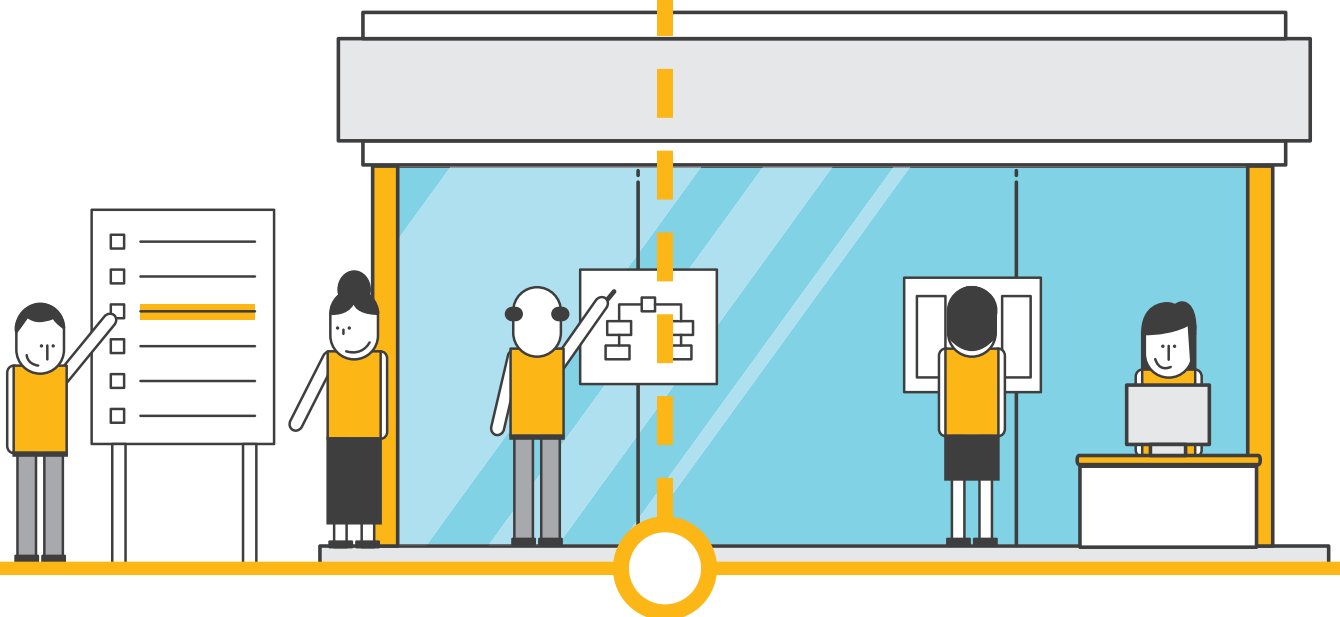
justifican bien. Esto demanda cierta burocracia y una sistemática de rendición de cuentas que encaja bien con la estructura de contenidos que aquí se propone. Por eso decimos que la tabla anterior puede ayudarte como “lista de control” para comprobar si se han previsto convenientemente los aspectos más importantes en la formulación de un proyecto. También para realizar convocatorias de proyectos en tu unidad o servicio.

7

EJECUTANDO



7. EJECUTANDO





7. EJECUTANDO

ACOMETIENDO EL PLAN DE TAREAS... Y PROTOTIPANDO DE FORMA ITERATIVA

Tenemos el reto, el equipo, y la posible estrategia de solución. Con esa información diseñamos un proyecto, y empezamos a ejecutar el plan de trabajo, durante el cual vamos a estar prototipando constantemente. Ya se verá si esa posible solución es la correcta, pero es hora de movilizar recursos, avanzar tareas y corregir sobre la marcha lo que no se haya pensado bien.

“Que exista un “plan de trabajo” no significa, en absoluto, que aspiremos a tener todo atado. Formular bien un proyecto es dibujar una “hoja de ruta” que aporte cierto orden al proceso.

Ese itinerario es una oportunidad de aprendizaje en sí mismo y los retos que vayan apareciendo en la ejecución irán cambiando seguramente muchas cosas. **No hay que aferrarse rígidamente al plan, pero conviene seguir cierto orden en los pasos que se dan.**

A partir del Plan de Tareas y de la temporalización por fases e hitos de control definidos en el paso anterior, el equipo se pone a ejecutar las tareas previstas. Es el momento de **gestionar bien para avanzar en la ejecución. Para eso se necesita foco, eficacia y eficiencia.** El equipo tiene que estar bien coordinado y ser capaz de movilizar recursos para que las tareas se cumplan.

José Ignacio Artillo, funcionario andaluz que ha colaborado en este proyecto, nos insistía en la importancia que tiene para la innovación pública “aprender a gestionar situaciones” en el sentido de que es absolutamente necesario acompañar los procesos. Lo explicaba así:

“En la Administración, la mayoría de las ocasiones, el paso que más nos cuesta dar es el de pasar del diseño de proyectos a la gestión de situaciones con un adecuado nivel de presencia y de proactividad (...) La innovación es un arte performativo, es decir, sucede siempre en tiempo presente, incluso cuando hace análisis de situaciones pasadas o futuras. La Administración ama el pasado y el futuro que de

él se proyecte, y adora las estructuras los planes y proyectos, más que las situaciones. Está bien diseñar con rigor metodologías, y manejar procedimientos y protocolos, ya que un buen diseño metodológico puede ayudar mucho a prever, compensar y equilibrar situaciones. Pero tan importante como eso es acompañar los procesos. No buscar que los procesos, y las personas y los grupos, encajen en el proyecto. Si no vivir cada situación con el debido respeto y actitud de escucha; estando al ciento por ciento en nosotros y al ciento por ciento en el campo en el que suceden las cosas, en lo que estamos construyendo en cada momento” (José Ignacio Artillo)

Por eso, y como venimos insistiendo, es bastante natural que, sobre la marcha, haga falta ajustar o actualizar el “plan de tareas” definido en el paso anterior, porque la realidad casi siempre nos depara situaciones imprevistas. Esto explica que hagamos tanta insistencia en esta metodología en la importancia de seguir una adecuada “cultura del prototipado”.

7.1 Prototipado de intangibles

Tratándose de innovación pública, la mayoría de los proyectos que tendrás que prototipar dentro de la ejecución de las tareas del plan serán servicios, así que viene bien que aprendas a hacer prototipos de “intangibles”, o sea, no de los productos clásicos.

La Ficha que sigue te servirá de guía para que conozcas las distintas opciones o modelos que puedes usar para prototipar intangibles:

Ficha 9

Técnicas o dispositivos para prototipar intangibles

nº	Técnicas para prototipar intangibles
1	<p>BOCETOS DE BAJA FIDELIDAD</p> <p>Dibujar un boceto o sketch del proceso o las características clave del proyecto o servicio que quieres lanzar, para discutirlo con otras personas. Estos bocetos se pueden hacer desde en una servilleta a en una Tablet.</p>
2	<p>PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS</p> <p>Preparas una breve presentación de diapositivas con un resumen lo más visual posible de tu proyecto/idea, y preguntas a potenciales usuarios mediante entrevistas. Lo interesante es crear la presentación colectivamente, mediante el trabajo creativo de todos los miembros del equipo. El propio proceso de puesta en común de la secuencia de ideas será una experiencia de aprendizaje experiencial en sí misma de gran valor.</p>
3	<p>STORYBOARDS</p> <p>Crear un guion gráfico, con fotogramas o viñetas, que describan todos los pasos del proceso que se quiere rediseñar. Es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender cómo transcurre un proceso o un servicio, que permite previsualizar la estructura propuesta. A partir de esa secuencia de ilustraciones, el equipo puede discutir detalles, añadir o insertar post-its para modificar aspectos del diseño e implicar a los usuarios para que hagan lo mismo.</p>
4	<p>VÍDEO EXPLICATIVO</p> <p>Grabar un vídeo en beta que resuma la experiencia del servicio que se quiere diseñar. El vídeo puede recoger fallos o carencias reales que se producen así como simulaciones de las mejoras que se proponen. Si una imagen vale más que mil palabras, entonces un video en el que se puede ver la experiencia del usuario con el servicio o proyecto ivale un millón!</p>
5	<p>MAQUETAS EN 3D</p> <p>Construir maquetas, sencillas y económicas, para explorar colectivamente las distintas opciones dentro de un “tablero de juego” que simule el servicio o intangible que se quiere rediseñar. Las maquetas pueden ser conceptuales y basarse en metáforas. Se pueden crear con materiales de manualidades, y con ayuda de legos.</p>
6	<p>ROLE PLAYING: JUEGO DE ROLES</p> <p>Los participantes del equipo se asignan distintos roles e interpretan una hipotética actuación en la que hagan uso del servicio. Pueden interpretar la misma escena varias veces intercambiándose los roles, para documentar la percepción del servicio desde distintas perspectivas.</p>
7	<p>POSTERS</p> <p>Diseñar un supuesto póster promocional de la solución final. Ayuda a reflexionar sobre cómo comunicar la idea a los usuarios que harán uso de ella, y cuáles son los aspectos más destacables. Promueve un ejercicio de reflexión que puede dar pie a la identificación de mejoras. Mientras se intenta comunicar (“vender”) la solución final, se está poniendo a prueba con usuarios reales si responde realmente a sus expectativas.</p>

nº	Técnicas para prototipar intangibles
8	<p>BLOGS</p> <p>Crear un blog para explicar el proyecto o el servicio es una buena manera de validación con el mínimo esfuerzo. Es perfecto para tomar impulso y reunir comentarios de los usuarios en el proceso de desarrollo de la solución. Lo ideal sería que el blog se cree colectivamente, con la publicación de posts por parte de varios miembros del equipo, e incluso de usuarios o interesados en el proyecto. Lo más interesante será reflexionar sobre los comentarios que publiquen los lectores en los posts.</p>
9	<p>LANDING PAGES (PÁGINAS DE ATERRIAJE)</p> <p>Es una página web que se diseña para explicar las características de tu modelo de solución o servicio, y hacer que se inscriban (mails) los usuarios que la visiten. Permite probar tu solución frente a las expectativas del mundo real ("Vender primero y construir después"). Se introducen "llamadas a la acción" (o calls-to-action) para probar qué funciona y qué no. Es posible que en la Admón. Pública, por su rígido marco normativo y el rechazo que existe a asumir riesgos reputacionales, sea un poco complicado llevar a la práctica esta técnica, dado que exige hacer pruebas usando una identidad reconocida. Es más habitual que se haga en iniciativas de innovación social.</p>
10	<p>CAMPAÑAS DE ANUNCIOS ONLINE</p> <p>Las campañas publicitarias sirven también para hacer encuestas de validación de mercado. Google y Facebook son buenas plataformas para eso. Te permiten hacer una prueba de baja fidelidad para ver qué características de tu oferta/servicios generan más interés o rechazo.</p>
11	<p>CAMPAÑAS DE CROWDFUNDING</p> <p>Las plataformas de Crowdfunding (tipo Indiegogo, Goteo Funding o Kickstarter) ofrecen una gran oportunidad para realizar pruebas de tu Producto Mínimo Viable (PMV). A más contribuciones, más interés, además de las sugerencias que se reciben. Dan acceso a usuarios muy interesados e implicados.</p>
12	<p>CANVAS O LIENZOS</p> <p>Son moldes, que siguen una determinada estructura, para ir rellenando aspectos relevantes que deben cuidarse en el diseño de un proyecto. El canvas más conocido es el de "Generación de Modelos de Negocio", de Alex Osterwalder, pero existen muchos más según los elementos específicos que se quieran prototipar. Esta herramienta es útil porque permite cocrear de forma ordenada, siguiendo una estructura. Dedicaremos el apartado que sigue a explicar con más detalle algunos canvases.</p>
13	<p>PILOTO DE UN SERVICIO</p> <p>Hacer probar a los usuarios el prototipo de un servicio en el lugar real donde se prestaría, pero en un "entorno controlado" (para reducir el riesgo reputacional). Así se testean situaciones que sólo podrían darse en una situación real, o lo más parecida posible a la realidad.</p>

En un proyecto de innovación pública, que adopta metodologías ágiles como las que defiende este manual, los ciclos de prototipado son constantes. Hay que liberar y probar rápido. Se puede, y se debe, prototipar todo, desde el diagnóstico con el que se mapean oportunidades, hasta el proceso de inmersión para entender las expectativas ciudadanas o la fase

de cocreación de posibles soluciones. Colocamos el prototipado en este punto sólo por aportar cierto orden pedagógico al Manual pero es una actitud que debe estar presente en todas las fases.

7.2. Metodología del Canvas

Ahora están de moda los “canvas” o “lienzos” como herramientas para la reflexión colectiva sobre aspectos estratégicos que afectan los proyectos de innovación. Si se usan bien, también pueden servir como dispositivos para el prototipado.

Ya hemos comentado antes que existen muchos tipos de canvas, pero se citan a continuación los más conocidos:

1. Canvas del Modelo de Negocio (Business Model Generation):

Es el famoso canvas creado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. La parte derecha habla del mercado/sociedad (demanda) y la parte izquierda de la empresa/organización (oferta). Permite una presentación resumida de una propuesta de negocio cualquiera.

2. Canvas de la Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas):

Para evaluar si nuestra oferta tiene valor para el usuario, y explorar dónde están los encajes (y desajustes) entre la oferta y la demanda.

3. Lienzo “Lean Canvas”:

Basado en metodologías Lean Startup. Una adaptación del modelo de Osterwalder pero para emprendedores que comienzan (no empresas ya consolidadas). La parte derecha es el entorno (mercado/sociedad), pero la izquierda es el producto/servicio.

4. “Social Lean Canvas”:

El Lean Canvas adaptado a las organizaciones sociales.

Familiarizarse con cada uno de estos canvas necesitaría una formación más especializada, y extensa, que no cabe en este Manual. Hay mucho material publicado en Internet que sirve para profundizar en cada uno, y aprender su uso.

Vamos, en todo caso, a avanzar algunas ideas de cada uno, para que sirva de presentación, y si te parecen interesantes, investigues más por Internet:

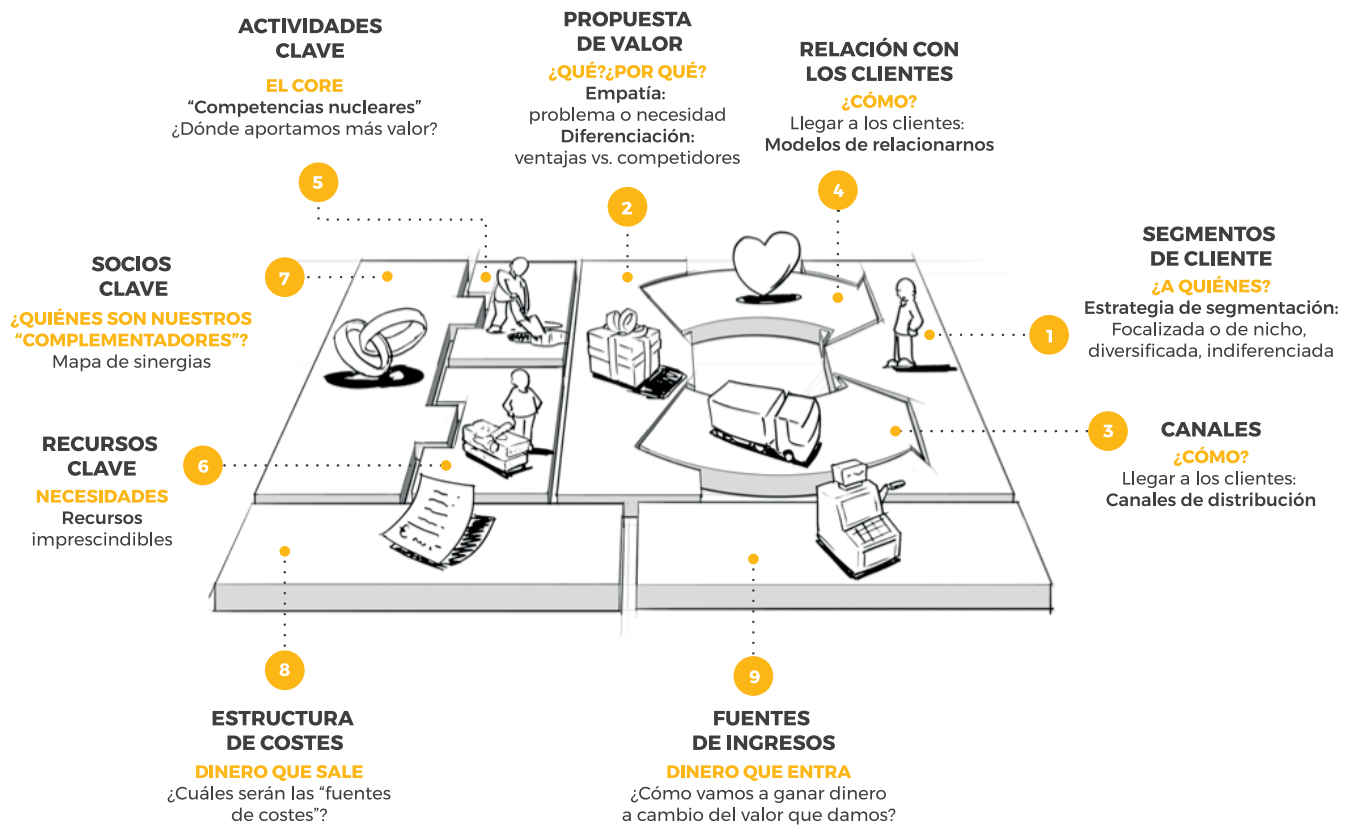


Canvas del Modelo de Negocio (Business Model Generation):

Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones. El lienzo consta de 9 áreas clave, comunes para la representación gráfica de un negocio o servicio. La figura que sigue ilustra cada una de esas áreas con una breve explicación:

Como se puede observar en la figura, el lado derecho del lienzo sirve para reflejar la perspectiva de la demanda (quiénes son, qué quieren y por qué, cómo se accede a ellos), mientras que el lado izquierdo sirve para reflejar cómo daremos respuesta a esas necesidades desde la oferta (qué competencias tenemos que desarrollar, qué recursos necesitamos y quiénes pueden ser nuestros socios complementadores). Finalmente, en la parte inferior del canvas se refleja la parte de sostenibilidad financiera del modelo de negocio, con los ingresos y los gastos que va a generar.

LIENZO DE OSTERWALDER (MODELO DE NEGOCIO)



7. EJECUTANDO

Para que te sirva de inspiración, vamos a tomar el siguiente ejemplo de Innokabi²⁶, donde se usa el canvas para desarrollar el modelo de negocio de la propia web:

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO INNOKABI

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Agentes en Sudamérica</p> <p>Entidades en España</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Desarrollo web Blog y RRSS Diseño e impartición de talleres y formación Ejecución estrategia online</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Formación y asesoramiento Lean, innovación e intraemprendimiento marketing online</p> <p>Somos emprendedores todo lo hemos probado antes</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Relación personal, mail, teléfono, newsletter, web, redes sociales</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTE</p> <p>Gerente de empresa 40 años</p> <p>He oído hablar de Lean es innovador</p> <p>Quiere innovar en su empresa</p> <p>Quiere explorar internet</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Marketing online propio Herramientas y software</p> <p>Personal Gastos generales Viajes</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Desarrollo y ejecución marketing online clientes</p> <p>Venta de talleres online y offline</p> <p>Asesoría innovación, intraemprendimiento</p> <p>Diseño y desarrollo Web y apps</p>		

7. EJECUTANDO

²⁶ Innokabi: <http://innokabi.com/>

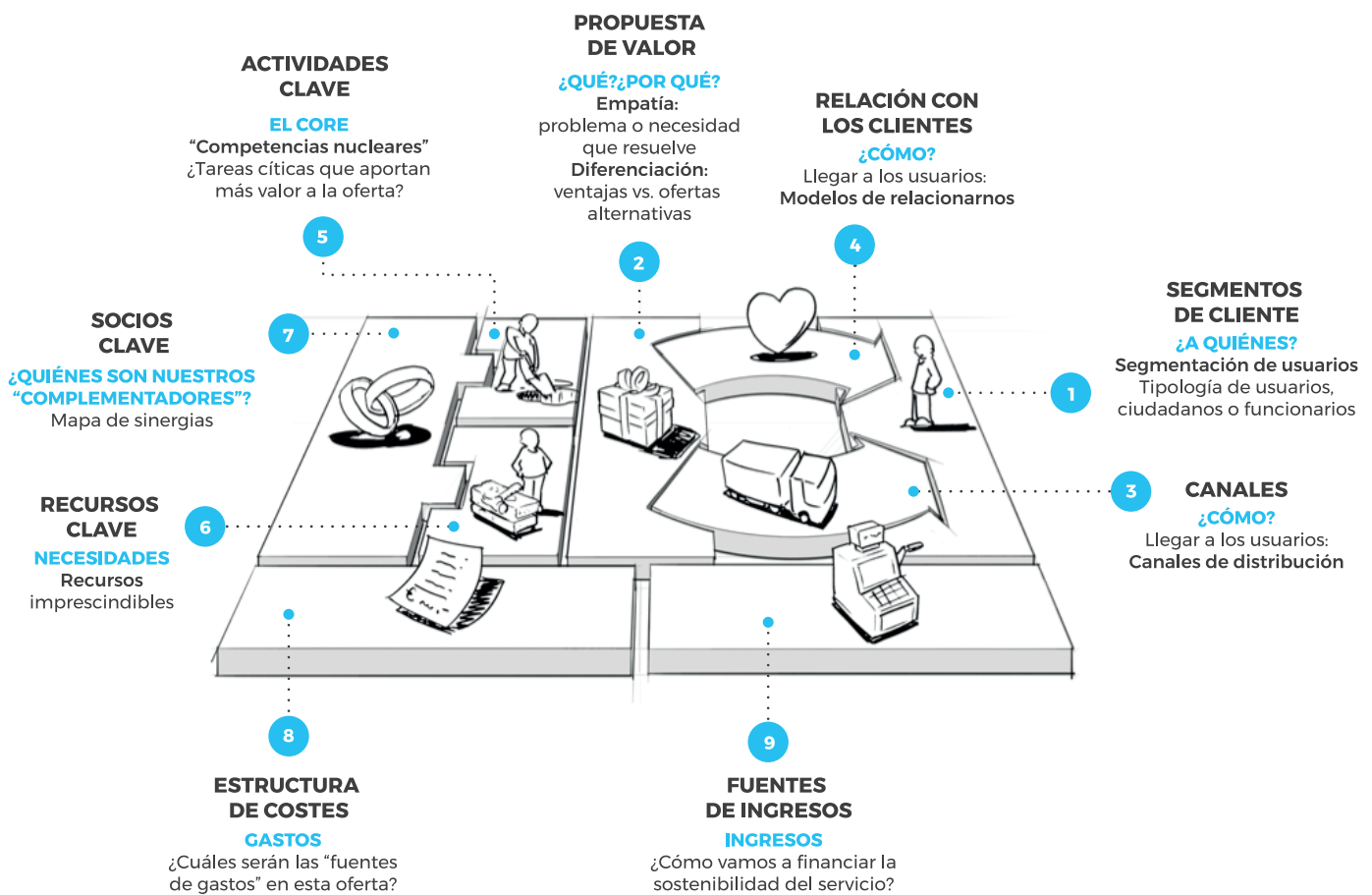
Pero claro, estamos hablando todo el tiempo de “modelo de negocio”, y te estarás preguntando cómo encaja todo esto con la innovación pública. Efectivamente, hay que introducir varios ajustes para que estos moldes nos valgan.

Por ejemplo, quizás nos sentimos más cómodos sustituyendo el término “modelo de negocio” por “modelo de gestión”. En cualquier caso, llámese como se llame (por cierto, el lenguaje también es importante), lo que estamos queriendo hacer es analizar de un modo sintético **cómo una organización o servicio crea, distribuye y captura valor**, y eso también nos sirve para

el sector público siempre que introduzcamos algunas matizaciones. El canvas funciona, en cierto modo, como una historia breve e ilustrada que explica cómo la organización trabaja.

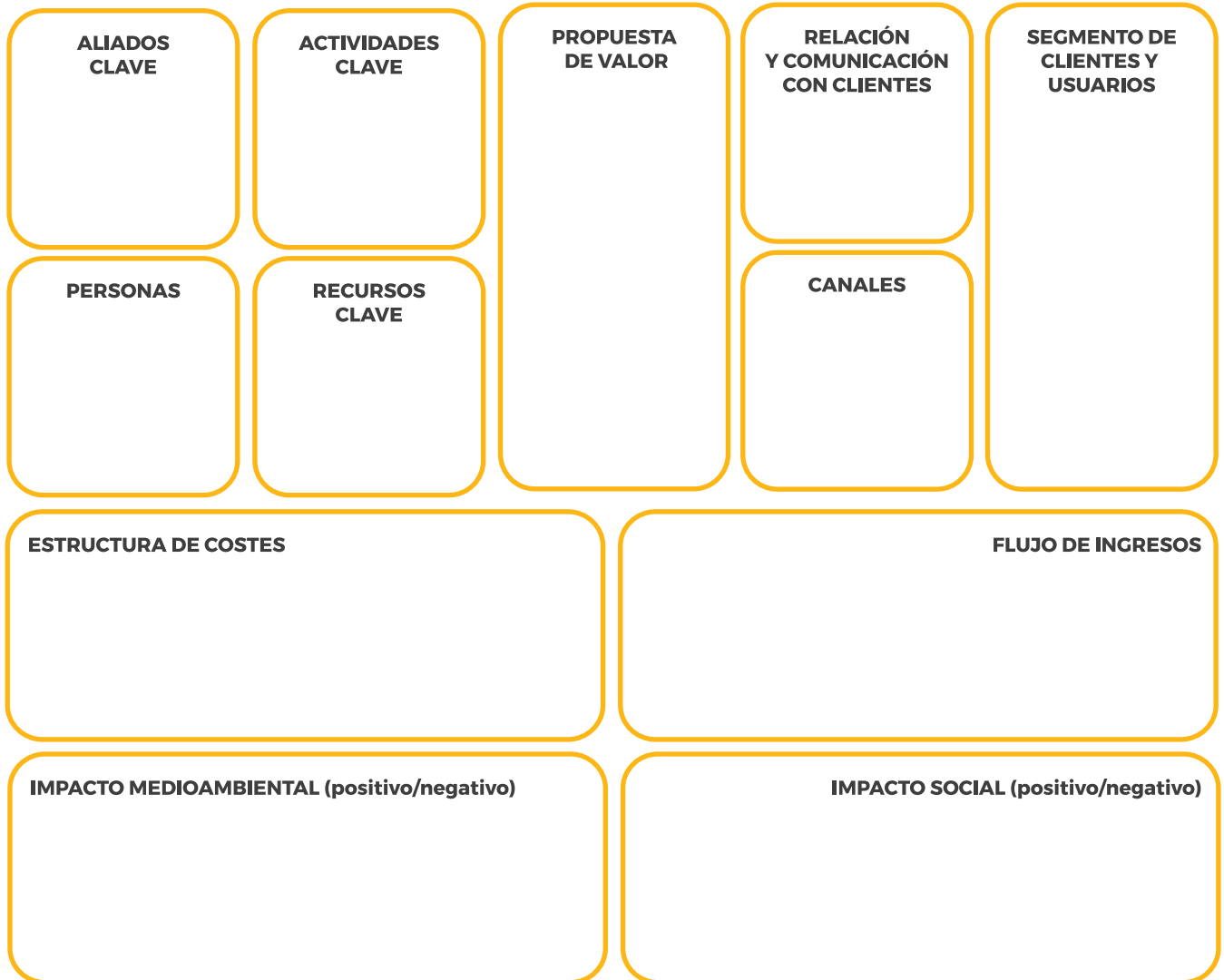
Dicho esto, vamos a proponerte a continuación una versión adaptada del lienzo de Osterwalder a las necesidades (y el lenguaje) de la Administración:

LIENZO “PÚBLICO” (MODELO DE GESTIÓN)



7. EJECUTANDO

También puedes servirte de esta otra versión que adapta el canvas a la innovación social.



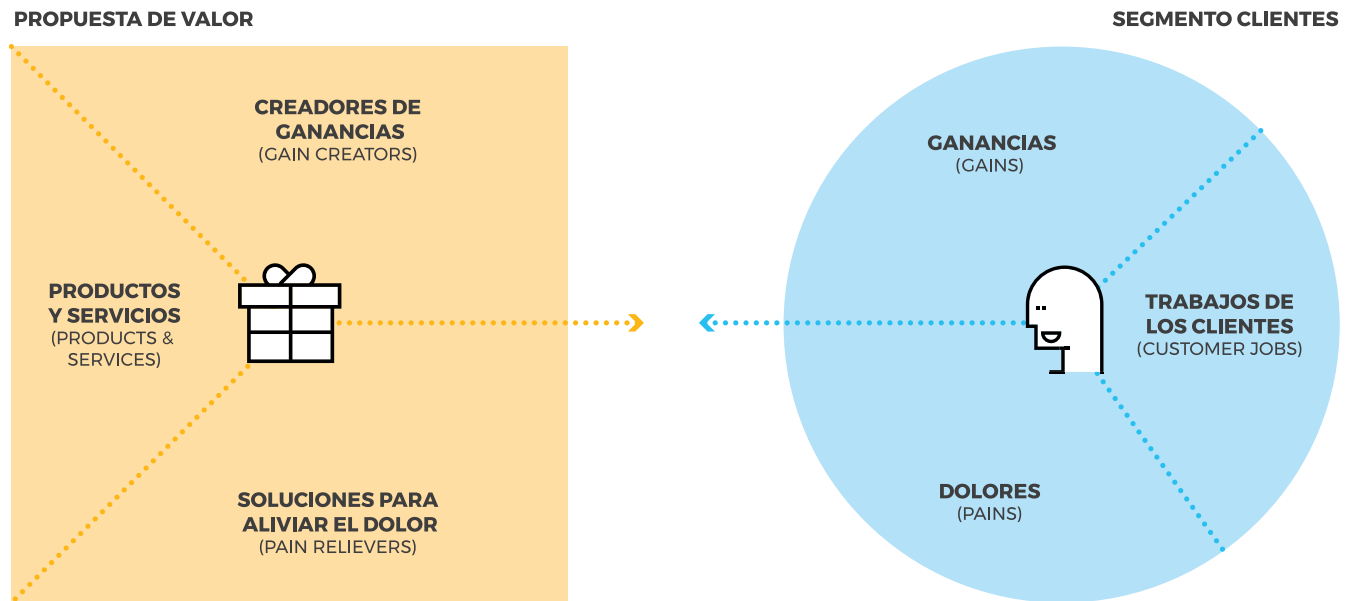
Para terminar esta parte, si quieres aprender más sobre cómo usar este canvas, te recomendamos este artículo: “Modelo Canvas explicado Paso a Paso y con ejemplos”, de Innokabi²⁷.

²⁷ Innokabi: “Modelo Canvas explicado Paso a Paso y con ejemplos”: <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Canvas de la Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas):

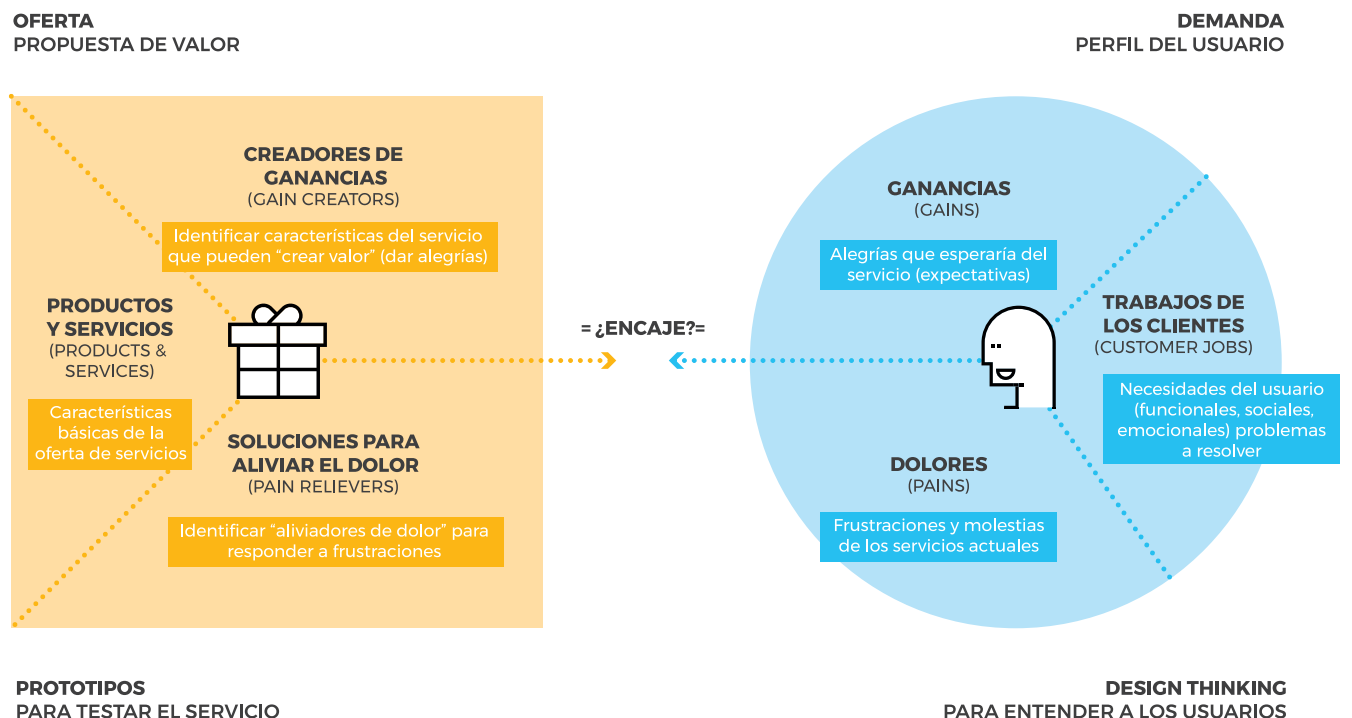
El Value Proposition Canvas se centra en los dos bloques más importantes del lienzo anterior de Osterwalder: Segmento de Clientes y Propuesta de Valor. Nos sirve, como ya comentamos, para evaluar si nuestra oferta tiene valor para el usuario, y explorar dónde están los

encajes (y desajustes) entre ella y la demanda. La figura que sigue da unas primeras pistas de las relaciones que establece este canvas:



Una descripción más detallada puede verse en la figura siguiente:

CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR



7. EJECUTANDO

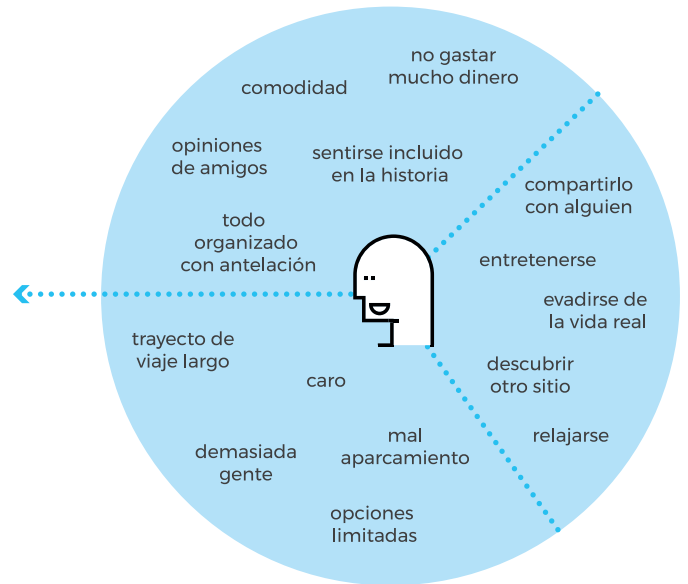
Para que te sirva de inspiración, vamos a tomar el siguiente ejemplo de Innokabi, donde se usa el Canvas de la propuesta de valor para prototipar un proyecto de innovación de una sala de cine:

Si quieres aprender más sobre cómo usar este canvas, te recomendamos este artículo: "Value Proposition Canvas, el lienzo de la proposición de valor", de Javier Megias²⁸.

PROPUESTA DE VALOR



SEGMENTO CLIENTES



7. EJECUTANDO



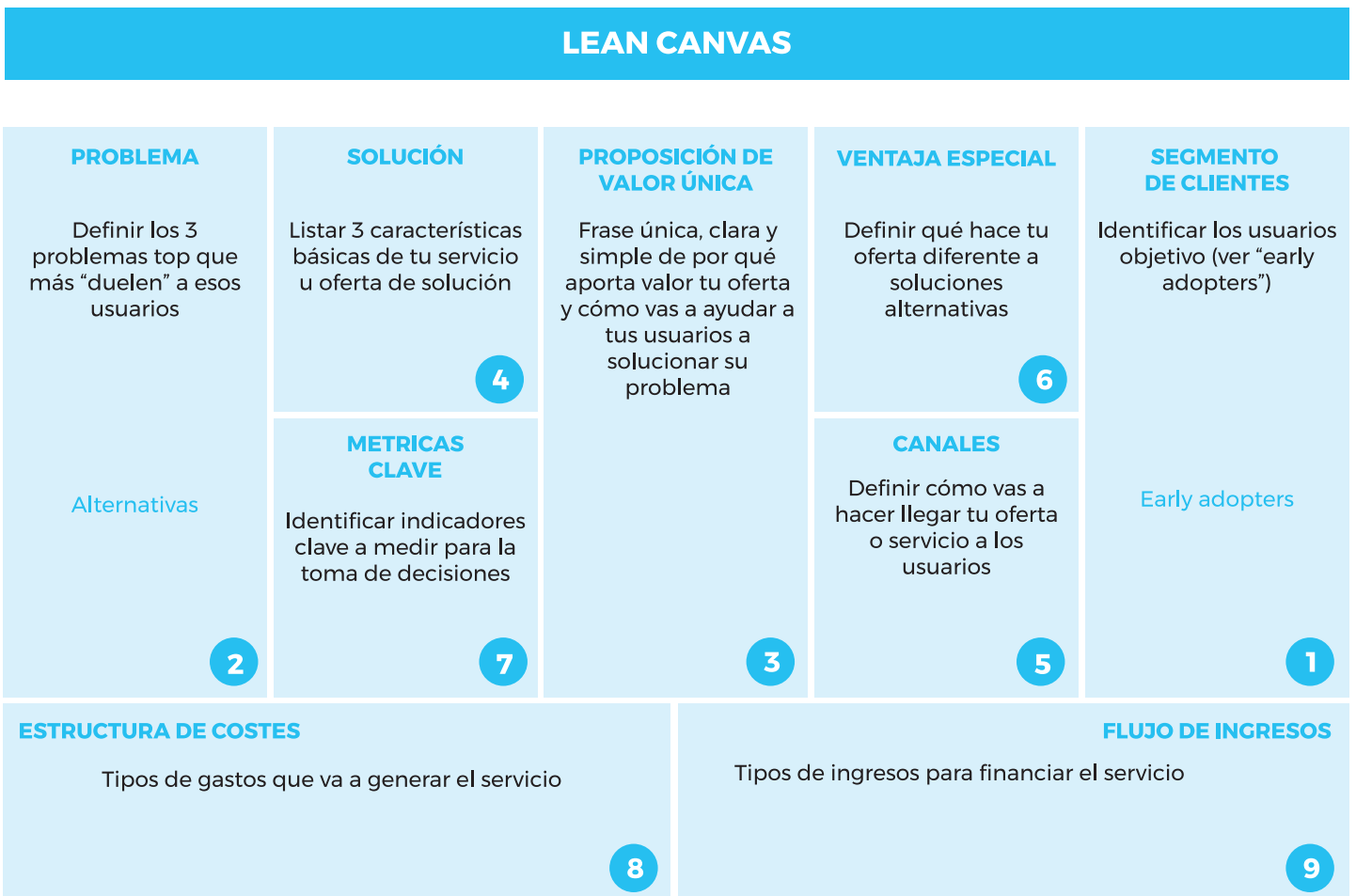
²⁸ Javier Megias: "Value Proposition Canvas, el lienzo de la proposición de valor". <http://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>

Lean Canvas:

Este lienzo está basado en metodologías de Lean Startup. Es una adaptación del modelo de Osterwalder pero para emprendedores e innovadores que comienzan (no empresas ya consolidadas). La parte derecha es el entorno (mercado/sociedad), pero la izquierda es el producto/servicio.

Este lienzo utiliza un enfoque de lanzamiento basándose en la validación y experimentación científica de manera interactiva para acortar los procesos de desarrollo de servicios/productos, medición del progreso y obtención de retroalimentación de los usuarios objetivos. Está más adaptado al desarrollo de servicios o iniciativas emprendedoras.

La figura que sigue describe los distintos bloques de este lienzo:



7. EJECUTANDO

Para que te sirva de inspiración, vamos a tomar el siguiente ejemplo de Innokabi, donde se usa este lienzo para describir la propia web:

Si quieres aprender más sobre cómo usar este canvas, te recomendamos este artículo de Javier Megias: "Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups"²⁹.

EJEMPLO INNOKABI | LIENZO LEAN CANVAS

<p>PROBLEMA</p> <p>Endulzar dietas adelgazamiento</p> <p>Es natural</p> <p>Poco tratamiento de procesado</p> <p>Alternativas</p> <p>Azucar Sacarina Miel</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Producto saludable</p> <p>Endulzante natural y poco procesado</p> <p>Producto muy bajo en calorías</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Puede seguir tomando dulce pero con muy pocas calorías, de un producto natural y saludable</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Oferta de recetas cursos y envíos exclusivos de productos a los clientes</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Perosonas con una dieta baja en calorías</p> <p>Early adopters</p> <p>Mujer, entre 35 años, va al gimnasio, saludable y en forma</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Servidor, diseño, web, marketing online, posicionamiento SEO</p> <p>Sueldos, materia prima, otros...</p>	<p>METRICAS CLAVE</p> <p>Tráfico web, incremento nuevos clientes, recurrencia clientes</p>		<p>CANALES</p> <p>Internet, transporte directo</p>	

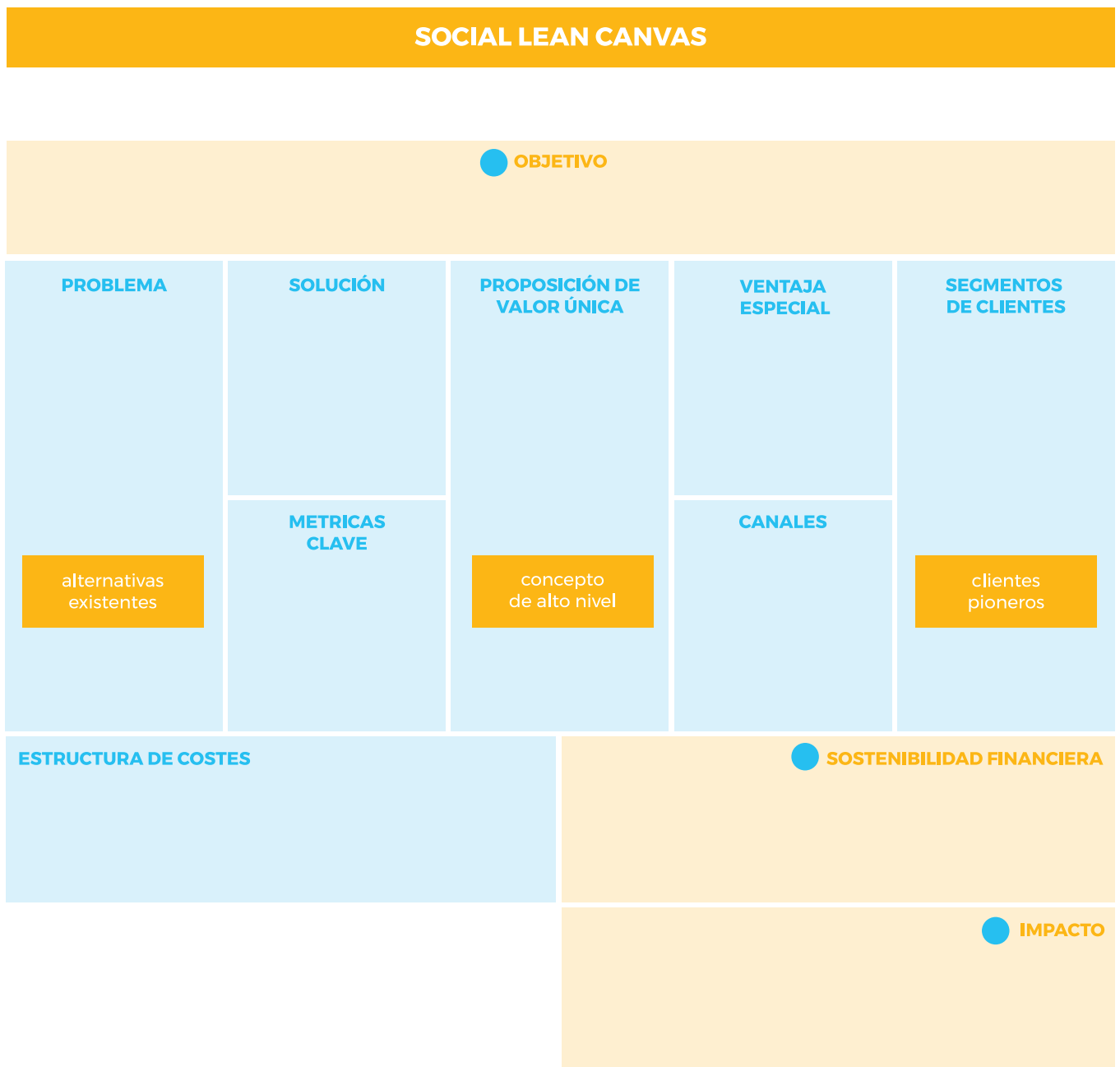
²⁹ Javier Megias: "Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups": <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

Social Lean Canvas:

Por último, se ha desarrollado una versión del “Lean Canvas” para organizaciones sociales, que se aproxima bastante a las expectativas de la innovación pública. La estructura de este lienzo es como refleja esta figura:

La figura hace hincapié en destacar tres áreas que el “Lean Canvas” más empresarial no tiene mucho en cuenta como: 1) el objetivo social que persigue el proyecto, 2) la sostenibilidad financiera (desde el punto de vista de una organización social), 3) el impacto social esperado.

Si quieres aprender más sobre cómo usar este canvas, te recomendamos este artículo: “Social Lean Canvas en Español”.



Apuntes sobre el uso de canvas/lienzos para la innovación pública:

El uso de estos canvas o lienzos como dispositivos para el prototipado de proyectos de innovación pública necesita de una adaptación, tanto en el lenguaje utilizado como en los fines que persiguen. Dicho esto, creemos que son herramientas válidas y útiles para el sector público por las siguientes razones:

1. Sirven de “plantillas” para trabajar los proyectos colectivamente. Son dispositivos muy cómodos para la reflexión en equipo.
2. Son un “relato visual” muy sintético y potente. A medida que se avanza en ellos, son muy buen soporte para explicar o comunicar los aspectos críticos del proyecto.
3. Ayudan a pensar de forma estructurada. Se conforman de “cajas para pensar” que ayudan a que al equipo no se les escape nada importante.
4. Permiten fijar los límites del proyecto (producto o servicio) y atenuar la tentación de sobre-especificarlo demasiado poniendo en énfasis en el valor percibido por los usuarios o colectivos beneficiarios.
5. Recuerda que para que un proyecto sea viable necesita una adecuada gestión de su sostenibilidad financiera.

Un trabajo que hay que hacer con mimo es el de implicar a la ciudadanía en el uso de los Canvas. Lo más interesante y valioso sería incorporar a la ciudadanía, a través de talleres, para el co-diseño de servicios usando estos Canvas como dispositivos para la reflexión colectiva.

Otro reto que tenemos, y que aún no está del todo resuelto, es cómo se adaptan y usan estos Canvas para proyectos de innovación centrados en “procesos de innovación internos”, donde los “usuarios” son internos, o sea, el personal público.

7.3. Recomendaciones prácticas para una ejecución eficaz

Aparte de la necesidad de prototipar de forma iterativa durante la ejecución del proyecto, hay otros aspectos prácticos que conviene cuidar. La siguiente Ficha aporta algunas recomendaciones que te pueden ayudar a gestionar bien esta fase de ejecución, que es de las más importantes para conseguir resultados de impacto:



Ficha 10

Recomendaciones para una gestión eficaz de proyectos de innovación

nº	Recomendaciones prácticas
1	<p>VISIBILIZA LOS OBJETIVOS Y EL IMPACTO ESPERADO:</p> <p>Has todo lo posible para que el equipo tenga siempre presente los objetivos y la aportación de valor (impacto esperado) del proyecto. Hay que recordar constantemente esos objetivos, los ¿por qué? del proyecto, y el valor que se espera generar. Esto aporta foco y evita dispersión. También motiva, moviliza, en pro de ese objetivo. Cada vez que convoques a una reunión o taller de trabajo del equipo, coloca en un lugar visible un texto-resumen de esos objetivos y del impacto esperado, para que todos estén centrados en ellos.</p>
2	<p>REPARTE RESPONSABILIDADES:</p> <p>Las tareas deben asignarse por el equipo a personas concretas. Si eso no se hace, siempre existe el riesgo de que se diluya la responsabilidad y la tarea termine siendo de todos... y por tanto, de nadie. Esto no significa que solo puedan hacerlas las personas asignadas, sino que al menos haya un mínimo de ellas que se ocupen de coordinarlas y de atraer apoyos del resto. Se pueden crear sub-equipos para abordar en paralelo distintas tareas, pero siempre con coordinadores identificados.</p>
3	<p>FIJA RUTINAS DE GESTIÓN:</p> <p>Un proyecto necesita cierta sistemática, y para conseguir eso es imprescindible que el equipo cree “rutinas de gestión”, o sea, prácticas que se repitan en el tiempo hasta que se conviertan en hábitos. Por ejemplo, fijar fechas fijas para las reuniones de trabajo a fin de que los participantes las reserven en sus agendas y se acostumbren a verse con cierta frecuencia.</p>
4	<p>DEFINE PLAZOS E HITOS PARA REVISAR LOS AVANCES:</p> <p>La ejecución de un proyecto necesita disciplina de gestión. No es conveniente dejar las tareas sin plazo de ejecución reconocido. Ser flexibles no consiste en eso, sino en concebir una planificación realista que permita ajustes y holguras, pero siempre con referencias temporales claras.</p>
5	<p>DOCUMENTA ACUERDOS Y CREA RELATOS:</p> <p>Que haya relatores designados expresamente para documentar lo discutido y recoger los acuerdos de reuniones y talleres es una parte esencial para que la ejecución del proyecto sea compartida y coordinada. Lo que no queda por escrito, se pierde. Compartir relatos por escrito ayuda a recordar y a ajustar consensos. También a volver atrás para revisar desviaciones o recuperar ideas de valor. Aunque sea una persona o dos la que escriba el relato, después se comparte y revisa colectivamente.</p>
6	<p>DESAGREGA EL PROYECTO EN HITOS Y ENTREGABLES BREVES:</p> <p>Es mejor trabajar con hitos cortos, en los que se puedan medir pequeños avances concretos, que fijarse grandes objetivos verificables en periodos de tiempo muy largos. Es lo que las llamadas “Metodologías ágiles” llaman “Sprints”. El proyecto debe ejecutarse en bloques temporales cortos y fijos (iteraciones de un mes natural o incluso de dos semanas). Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un avance tangible del resultado potencialmente entregable. Esto ayuda a trabajar con los pies en la tierra, a corregir desviaciones y a generar una percepción de progreso en la ejecución (gracias a las “pequeñas victorias” que se vayan consiguiendo).</p>

nº	Recomendaciones prácticas
7	<p>PROGRAMA PROYECTOS CORTOS PERO INTENSOS:</p> <p>La emoción de la novedad se diluye. Por eso, en la medida de lo posible, un proyecto de innovación típico no debería ejecutarse en más de 3 meses. Ojalá cada proyecto se pudiera realizar en un par de semanas. Los proyectos con plazos cortos ayudan a que el grupo mantenga el foco y la intensidad.</p>
8	<p>CREA VARIOS PROTOTIPOS Y PRUÉBALOS CONTINUAMENTE CON LOS USUARIOS:</p> <p>No esperes demasiado para testar con los usuarios los avances que vas consiguiendo hacia la solución. No cometas el error de intentar diseñar el “plan perfecto” y sólo después salir a probarlo. Crea prototipos “incompletos, sucios y baratos” (ya explicaremos esto mejor en el siguiente paso de esta metodología) y pruébalos tantas veces como sea necesario con los colectivos-objetivo. Son ciclos iterativos de ensayo-error que van a ayudar a irte aproximando a la solución definitiva, pero siempre con la participación de los usuarios/beneficiarios de tu proyecto.</p>
9	<p>CONCIBE UNA ESTRATEGIA PARA ACCEDER A LOS USUARIOS FINALES:</p> <p>Esto es importante que se piense desde el principio, y es algo que a menudo se descuida en la innovación pública. El objetivo final de tu proyecto debe ser “crear valor público”, y éste depende del impacto que tenga tu innovación en la percepción de valor de la ciudadanía. Este objetivo debe estar siempre presente, y sólo podrás medirlo (de forma iterativa) si tienes una estrategia de acceso a esos socios/usuarios para implicarlos en el proyecto. La pregunta que hay que hacerse desde el principio es: ¿cómo vamos a implicar a la ciudadanía (y/o usuarios internos) en cada fase del proyecto?</p>
10	<p>ACTIVA DINÁMICAS DE APRENDIZAJE COLECTIVO:</p> <p>Esto es importante no solo para aumentar el sentido de pertenencia, sino también para aprender de los errores. Se necesita una revisión continua de lo que se hace y habilitar mecanismos para que el equipo colabore en una evaluación honesta de los avances. Para aprender (en positivo) y no para fustigarse por lo mal hecho.</p>
11	<p>BUSCA SPONSORS Y ALIADOS:</p> <p>No se avanza mucho si el equipo actúa solo o aislado. Hay que implicar a más gente. Generar ondas o anillos de gente que colabore en torno al equipo. Un aspecto relevante es invertir en la búsqueda de “sponsors” o “patrocinadores” que apoyen al proyecto desde los equipos directivos. Si consigues estos apoyos, con nombres y apellidos de personas con credibilidad e influencia dentro de la Administración, vas a tener más margen para moverte y cierta “protección” frente a los que se resisten a los cambios o vean tu proyecto como una amenaza. Dedicar tiempo a tejer esas complicidades desde los equipos directivos.</p>
12	<p>SÉ HONESTO/A SIEMPRE:</p> <p>Los proyectos tienen sus momentos buenos y malos. Se cometen errores. Producen lógicas frustraciones. Ante situaciones de este tipo, hay que ser humildes para reconocerlo. La peor estrategia es auto engañarse.</p>
13	<p>COMUNICA, PERSUADE, SEDUCE:</p> <p>Los progresos hay que contarlos, comunicarlos bien, hacia adentro y hacia afuera del equipo. Un proyecto debe avanzar, pero también parecer que avanza, así que es bueno intentar dar resultados parciales con cierta frecuencia. Gústenos o no, los proyectos hay que “venderlos” y eso requiere dedicación y ciertas habilidades. No descuides nunca esta tarea.</p>

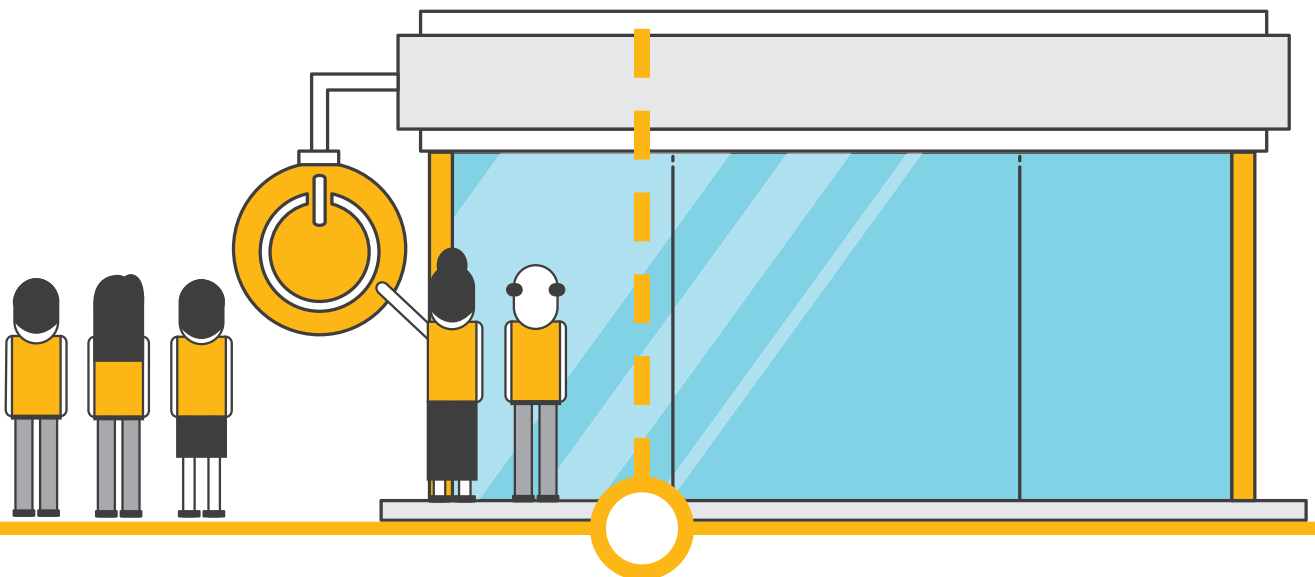
nº	Recomendaciones prácticas
14	<p>PERO NO SOBREPROMETAS:</p> <p>Cuidado con generar expectativas falsas porque es el camino más seguro para perder credibilidad. Es mejor prometer menos y terminar dando más. Sé prudente con el impacto esperado que anuncias al lanzar el proyecto.</p>
15	<p>PREPARA AL EQUIPO PARA LOS MOMENTOS DIFÍCILES:</p> <p>Un proyecto típico tarda en dar resultados con impacto. De hecho, casi siempre se da esta máxima: "las cosas empeoran antes de mejorar". Si intentas cambiar algo importante es bastante probable que al principio se produzca cierto rechazo o reajuste de rutinas que haga que la percepción de eficiencia y eficacia se resienta. Tu equipo tiene que estar preparado para ese "bajón", y además comunicar con antelación que eso va a ocurrir (es parte del proceso) para que los stakeholders no se asusten y lo perciban como algo natural.</p>
16	<p>HAS QUE EL PROYECTO EMOCIONE:</p> <p>Construye relatos que conecten con la gente, y sobre todo, con los colectivos interesados en la solución. Éste no es un tema para tomárselo a la ligera. Como bien explica Guillermo Solano en uno de sus posts: "La mayoría de las organizaciones son expertas en hacer que los objetivos y las descripciones de los proyectos resulten ser increíblemente aburridos. No es motivante para un equipo trabajar en un proyecto que se llama: "Optimización del proceso de adquisición, selección y compras" o "Mejora de la experiencia del cliente en punto de servicio". NADIE QUIERE ESO. Aunque lo acepten porque son profesionales, su corazón estará profundamente aburrido y estarán preguntándose: ¿Por qué no estoy trabajando en Google en algún proyecto que se llame: "Gafas inteligentes para averiguar toda la vida de la persona que estoy mirando sin que ella lo note" o "Bicicleta que nunca se cae". Esfuérzate por crear relatos genuinos que emocionen.</p>

El siguiente paso es hacer la **validación final**, o sea, una prueba piloto en algún área o servicio real de la Administración para comprobar si la solución funciona, antes de pretender extenderla. De eso hablamos en el siguiente apartado.

8

VALIDANDO

8. VALIDANDO





8. VALIDANDO

TESTANDO FINALMENTE A ESCALA PILOTO

Como venimos insistiendo, todo el proceso que estamos describiendo exige una apuesta firme por adoptar una “cultura del prototipado”, es decir, una capacidad para revisar todo lo que se hace, estar abiertos al ensayo-error, y confiar en el aprendizaje basado en la experimentación. Así que “prototipar” es una acción, y una actitud, que deberíamos haber seguido en todo el viaje.

No obstante, llegados a esta fase, después de varios prototipos iterativos, **debemos hacer una “validación final”, o lo que se entiende en su acepción tradicional como “pilotaje”.**

“Mientras que los prototipados anteriores perseguían sobre todo la co-creación con usuarios/beneficiarios; ahora el propósito fundamental es VALIDAR, para asegurarnos que la solución funciona bien, antes de pretender extender la solución a otros ámbitos de la Administración.

Un ejemplo de lo que estamos hablando sería tomar un borrador de ley (cuando el prototipo está en su versión más avanzada) y testarlo, ponerlo a prueba, en un juzgado durante dos o tres meses para ver cómo funciona y así detectar oportunidades de mejora. Ya sabemos que no se puede aplicar una ley que no ha sido aprobada, pero sí se puede hacer un “testeo de campo” mediante una simulación que ponga a prueba el borrador ante la casuística de casos concretos y reales que se den en ese juzgado.

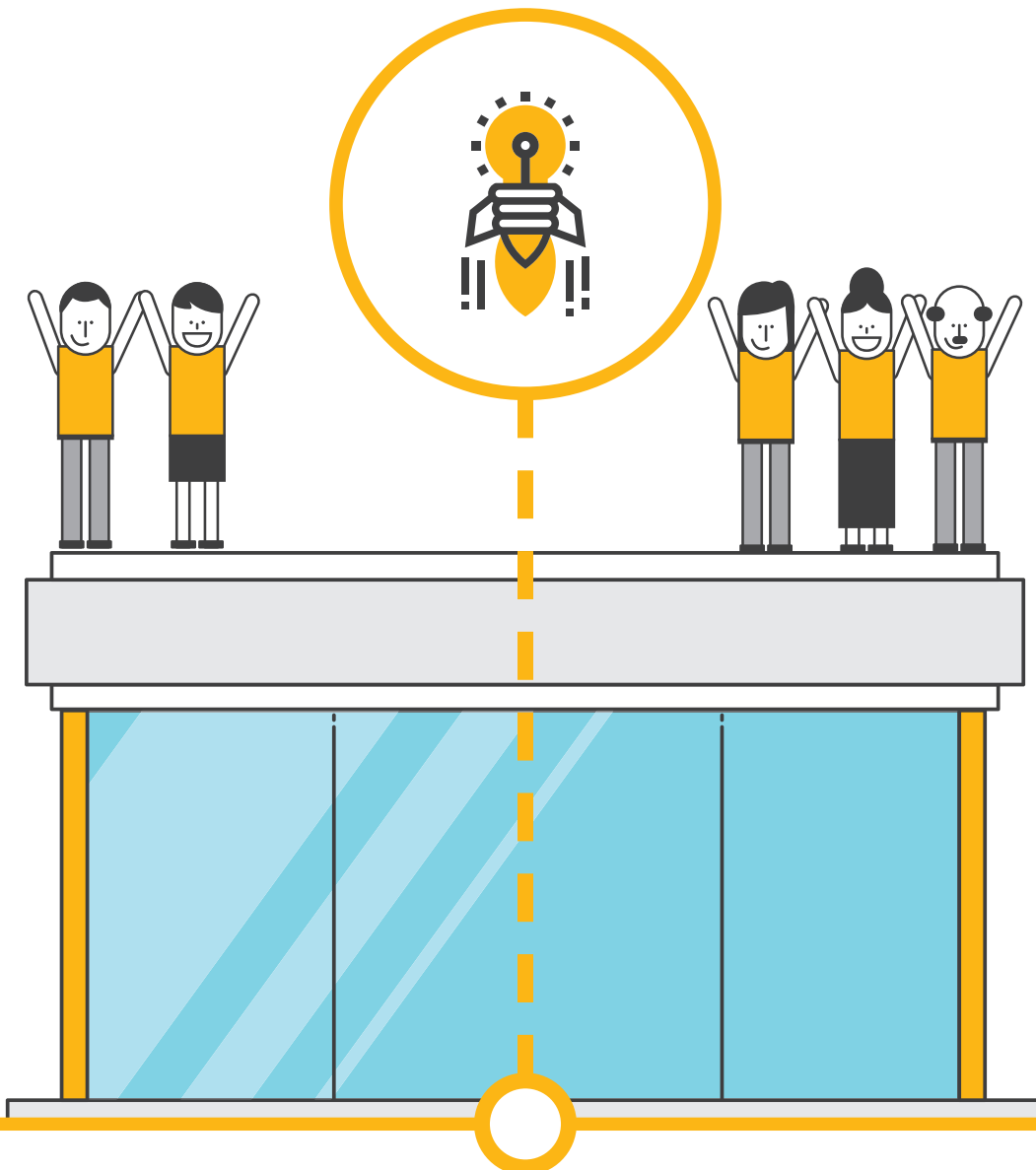
En la Administración Pública se descuida a menudo la necesidad de hacer una prueba piloto, en un entorno real, antes de implementar una norma, programa o iniciativa. Eso explica que a veces haya que corregir a toda prisa un texto, después que ha sido aprobado, porque se detectan errores graves que podían haber sido detectados fácilmente si se hubieran testado antes en un entorno real.



³⁰ Guillermo Solano: “10 Trucos para Ejecutar proyectos de innovación rápidamente”: <http://www.jugarparainnovar.com/2016/08/10-trucos-para-ejecutar-proyectos-de.html>

9

IMPLEMENTANDO



9. IMPLEMENTANDO



9. IMPLEMENTANDO

CONVERTIR EL PROTOTIPO EN ALGO CON IMPACTO Y QUE ESCALE

Llega un momento en que el prototipo no puede quedarse eternamente en el “laboratorio” sino que se tiene que convertir en algo que implante la Administración primero a nivel piloto y después se extienda o escale a otras áreas para que tenga un verdadero impacto.

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.** ”

InnoGuía

