

## Innovando sobre un tablero de ajedrez

La fundación COTEC para la Innovación tecnológica define la Innovación como todo cambio basado en el conocimiento que genera valor. Es una definición que contiene los tres elementos que caracterizan a la Innovación: cambio, conocimiento y valor.



**ANDRÉS PASTOR**  
Asesor en la  
Dirección de  
Tecnologías de la  
Información y las  
Comunicaciones  
del Ministerio de la  
Presidencia

Por una parte, la innovación debe marcar el rumbo para la transformación de las organizaciones en contextos cambiantes, ordenando y dirigiendo las fuerzas del cambio. El conocimiento, basado en una adecuada gestión del talento y en la generación de una cultura que favorezca la innovación, actúa como motor de la transformación. Por último, la generación de valor para la organización y para los ciudadanos debe ser el destino al que se dirigen todos nuestros esfuerzos.

La innovación en el sector público no es fácil porque la administración pública ha sido concebida pensando más en garantizar los derechos de los ciudadanos, en la fiabilidad y predictibilidad de sus actuaciones, que en la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante.

Ha sido un esquema de organización burocrática en el sentido Weberiano que ha podido ser útil en tiempos pretéritos, pero demasiado limitado en un contexto de cambio continuo como el actual.

La comisión para la reforma de las Administraciones Públicas (CORA) ha puesto de manifiesto la necesidad de actuar sobre el modelo con el que se organizan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y los servicios digitales en el sector Público.

No es algo que nos deba extrañar, porque ya lo percibíamos todos desde dentro de la profesión, pero nos envía una señal clara e inequívoca de que soplan vientos de cambio. Dice un proverbio Árabe que, cuando el viento empieza a soplar, unos buscan refugio y otros salen a construir molinos. Con toda seguridad, los profesionales de las TICs somos más de construir.



Desde la Asociación Astic se ha abierto un buzón para recoger las ideas y opiniones de los socios sobre el proceso de transformación. Es un proceso de participación colectiva y de innovación abierta del que seguramente se obtendrán aportaciones muy valiosas.

Pero si queremos que estas contribuciones sean más efectivas debemos ir un paso más allá. Una transformación profunda como la que estamos empezando a vivir requiere no sólo de un cambio en las TICs, sino de cambios en el marco normativo en el que desarrollamos nuestra actividad o, al menos, de la utilización flexible e imaginativa de las normas actualmente vigentes.

a prestación de servicios comunes, por poner un ejemplo, va a requerir solventar cuestiones clave como son

la gobernanza de los servicios compartidos, su financiación presupuestaria o el reparto de los costes de mantenimiento.

Esto nos lleva a la necesidad de innovar sobre un tablero de ajedrez, sobre un marco de reglas muy prefijadas y dentro de una cultura poco propensa al cambio en el que las decisiones fundamentales no serán en el ámbito de las TIC, sino en los ámbitos normativo, presupuestario, de contratación, etc.

Es imprescindible lograr que los cuerpos y las unidades de gestión se involucren en el proceso de transformación. Nunca desde el loable ejercicio de la preservación de las normas o desde una mal entendida defensa del status quo se debe entorpecer el progreso, que implica hacer las cosas con mayor impacto o menor coste.

Si hay un pilar fundamental en la innovación es la necesidad de unir las contribuciones de personas de distintas experiencias, visiones, disciplinas y procedencias para obtener resultados relevantes, y el que lo consigamos va a depender de la habilidad y cintura que tengamos para involucrar en el proceso a todos los cuerpos y a todos los actores decisorios de la administración.

En el juego de ajedrez, cada pieza es importante. \*

