

Innovar en la Administración Pública

Parece que la Innovación está de moda. Podríamos jugar, como hacen los escolares, a marcar una raya en un papel cada vez que oímos la palabra “Innovar” en la televisión o encontramos una referencia a la “Innovación” en un diario. Llenaríamos hojas enteras. Los modernos buscadores de Internet nos ahorran esta tarea: Una búsqueda simple del término Innovación nos reportará más de 9 millones de resultados. Si en un principio fueron las organizaciones empresariales, más sensibles a los avatares de los mercados, las primeras en abordar procesos de innovación, lo cierto es que ya hay experiencias notables dentro de la Administración Pública.



ANDRÉS PASTOR
Jefe de Área de
Innovación de la
Gerencia de
Informática de la
Seguridad Social

La Innovación se confunde a veces con la creatividad. La diferencia principal es que la creatividad está relacionada con la generación de nuevas ideas, mientras que la Innovación requiere además la aplicación de dichas ideas para la consecución de un resultado deseado.

La OCDE trabaja desde hace años en entender y definir de forma precisa el significado de la innovación. Esta Institución internacional ha recogido este concepto en las sucesivas ediciones de su Manual de Oslo, que es una guía destinada a las autoridades estadísticas de los países miembros de esta Organización para llevar a cabo las encuestas encaminadas a conocer la situación de la innovación.

De acuerdo a la OCDE, la Innovación puede definirse como “un proceso complejo que aplica nuevas ideas basadas en el conocimiento para generar valor a la organización”.

El punto importante de toda innovación es, por lo tanto, obtener resultados, generar valor.

Más allá del uso extendido del término “Innovación”, lo cierto es que aún son pocas las organizaciones que han dado los pasos necesarios para crear una cultura de la Innovación entre sus empleados y abordar, de forma sistemática, su implantación en el seno de sus organizaciones.

Por qué Innovar en el Sector Público

La Administración Pública Española, al igual que los Gobiernos y Administraciones de buena parte del mundo, se enfrenta a desafíos sin precedentes. Vivimos la crisis económica más intensa y demoledora desde la Gran depresión. La caída de ingresos y la necesidad de un mayor gasto para atender las necesidades sociales conforman la tormenta perfecta.



FIGURA 1. Fases del proceso de innovación

En estas circunstancias, podemos caer en la tentación de dejar pasar el tiempo hasta que acabe la crisis. Sería un error. Lo más importante para afrontar una circunstancia adversa es un buen diagnóstico, y hay que reconocer que es muy posible que los tiempos no vuelvan a ser ya los que fueron.

La aparición de nuevas fuerzas en escena, y la necesidad de abordar problemas complejos y globales, harán más probable que sea necesario formular una respuesta innovadora junto a otras más tradicionales.

Para afrontar estos tiempos turbulentos es necesario anticiparse a las circunstancias, crear un ambiente sistemático de generación y análisis de ideas que permita una mejor adaptabilidad a los cambios imprevistos. La Innovación debe ser una obligación para cualquier organización que aspire a sobrevivir, y la Administración Pública no es una excepción.

Diferentes formas de Innovar

No todas las Innovaciones son iguales. Unas tienen que ver con modificar lo que hacemos, otras con hacerlo de forma diferente. También es posible innovar organizando nuestro trabajo de manera distinta o, simple-

mente, con un cambio en la forma de entender la realidad.

Normalmente, se distinguen tres tipos de Innovación en razón al ámbito de actuación: Innovación en nuevos productos o servicios, Innovación en procesos e Innovación en Gestión.

Sin embargo, la realidad puede ser mucho más rica y no debemos limitarla. El mismo hecho de dejar de hacer actividades desfasadas por inercia, o eliminar una función no necesaria, puede ser una decisión innovadora, en el sentido de aportar valor para la organización.

¿Cómo surge la Innovación?

La buena noticia es que, seguramente, todos ya innovamos de una forma u otra. No hay nada mágico en ello.

Sin embargo, las organizaciones, por su naturaleza, están diseñadas para promover el orden y la rutina. Son, por defecto, entornos inhóspitos para la innovación en los que tradicionalmente han primado la eficacia operacional, la seguridad en sus actuaciones y el consenso en la toma de decisiones. En este ambiente, es difícil que cualquier esfuerzo voluntarista de Innovar sea efectivo.

Como apunta Drucker, la verdadera Innovación, aquella que puede llegar a ser productiva, requiere de un trabajo duro, sistemático, organizado y dirigido. Por este motivo, es necesario organizar la innovación en torno a un proceso de innovación formal y medible que permita reconocer los resultados obtenidos. El proceso tipo se muestra en la FIGURA 1.

Este es un proceso conceptualmente sencillo basado en cinco etapas: Generar ideas, evaluarlas sistemáticamente, desarrollar prototipos de las mismas con el objeto de comprobar su viabilidad para, finalmente, implementar las ideas más prometedoras y evaluar los resultados conseguidos. En todo ello, no debemos olvidar la comunicación y promoción de los proyectos y resultados, aspecto clave para conseguir el éxito perseguido.

Innovar con los empleados públicos

Todo este proceso de Innovación tiene más que ver con la Gestión del Talento que con cualquier otra cosa.

Debemos partir de la convicción de que el mayor activo que tenemos en las organizaciones son las personas, máxime en una sociedad en la que los trabajos tienen cada vez más que ver con el conocimiento.

La paradoja de todas las organizaciones es que las mejores ideas provienen normalmente del personal que está más cerca a las actividades operacionales, porque es donde surgen los problemas y las necesidades. Normalmente, estos trabajadores no tienen capacidad para influir en su adopción, así que estas valiosas ideas se pierden.

Es necesario romper el gap entre la Dirección (con capacidad ejecutiva) y el personal (con conocimiento del día a día y oportunidad para detectar necesidades y proponer ideas).

Los medios sociales, en el ámbito de la propia organización, pueden »



FIGURA 1. El ciclo de la innovación

conformarse como un perfecto catalizador de la innovación al ayudar a romper estas barreras. Por su naturaleza, una red social interna permite que los empleados aporten sus ideas y necesidades y, de forma colaborativa, se refinen y promocionen aquellas propuestas más interesantes.

Innovación y Tecnología

Las últimas décadas han presenciado una explosión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Tal ha sido el grado de innovación en este sector, que es común confundir Innovación con Tecnología.

La Innovación tecnológica es una forma de Innovación en la que utilizamos el gran potencial de las Tecnologías de la Información como palanca de impulso y de transformación de las organizaciones.

El gran peligro de las TIC es precisamente quedarse varado en ellas, como barco que encalla en la arena. El valor de las Tecnologías de la Información es tal en tanto que soportan

procesos y habilitan nuevos servicios para las unidades de gestión y para los ciudadanos. Es innegable la necesidad de conocer y gestionar las especificidades técnicas de los sistemas de información, pero manteniendo la visión global de las unidades de gestión a las que se presta servicio.

En este sentido, los profesionales de las TIC somos un colectivo privilegiado dentro de las Administraciones Públicas ya que, gracias a las funciones que desempeñamos de provisión de los sistemas de información que soportan los procesos de gestión, estamos en disposición de conocer las necesidades organizativas y utilizar las TIC para aportar soluciones. Es la conjunción perfecta para Innovar.

Innovar con los ciudadanos

Si el objetivo de cualquier organización pública es proveer los mejores servicios para los ciudadanos, empresas, agentes sociales, etc. ¿Qué mejor manera de hacerlo que colaborar con éstos en el diseño de los propios servicios?

Esta es la base de la idea de “Open Innovation” o Innovación abierta, que es una estrategia de innovación, apuntada por primera vez por el profesor Henry Chesbrough, en la que la organización combina el conocimiento interno (empleados) con el conocimiento externo (ej. Ciudadanos) para impulsar sus actividades de innovación y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas.

Esta fórmula ha sido probada con gran éxito en empresas como Procter & Gamble durante más de diez años. Actualmente reciben más de cuatro mil ideas-contribuciones anuales de clientes y proveedores. Según C. Wynett, vicepresidente de la compañía, lo que han hecho respecto a la Innovación es convertirla en algo ordinario.

El potencial para la Administración Pública de la puesta en marcha de esta estrategia innovadora es inmenso.

Innovar en la Administración

De todo lo visto, solamente cabe llegar a una conclusión: Innovar en la Administración Pública es posible y necesario.

Los profesionales de las Tecnologías de la Información debemos aprovechar, el profundo conocimiento de la Administración que nos confiere nuestra profesión, para ayudar a que nuestras organizaciones puedan seguir desarrollando su actividad a pesar de las condiciones externas, adaptándose a los cambios y encontrando nuevas formas de conseguir sus objetivos. *