

En los últimos años, nuevas tendencias en la gestión pública han venido implementando herramientas y conceptos de Innovación que han permitido el diseño y puesta en marcha de soluciones para la gestión, servicios y bienes para los ciudadanos y políticas públicas co-creadas. Todo ello representa un avance en la modernización y en reforzar que el centro de la actuación pública son las personas.

En esta labor, nos enfrentamos a una gran diversidad de personas que demandan del Estado encontrar soluciones creativas que vayan más allá de lo tradicional, soluciones que atiendan a sus necesidades y expectativas a través de procesos innovadores convocando a diversos actores en su diseño, testeo e implementación. El innovar en lo público es un gran reto por cuanto implica "atreverse" a salir de la caja y romper esquemas tradicionales de actuación.

En ese sentido, el presente documento: **Orientaciones para una gestión pública innovadora,** tiene como propósito promover, desde la administración pública, la innovación en sus tres dimensiones: Cultura, Incentivos y Ecosistema, de manera que contribuya a crear un Estado eficiente y más cercano a las personas. Este documento ha sido elaborado en base a la revisión de experiencias nacionales e internacionales, y de un marco conceptual y metodológico.

Sara Arobes
Secretaria de Gestión Pública



¿Qué debo saber sobre este documento?

En esta sección descubrirás el objetivo, la relevancia y a quién están dirigidas estas orientaciones.



2

¿Qué entendemos por Innovación Pública?

La innovación pública es un proceso inclusivo e iterativo¹ para definir problemas públicos, cocrear, prototipar e implementar soluciones viables, que modernicen al Estado y agreguen valor a las personas.

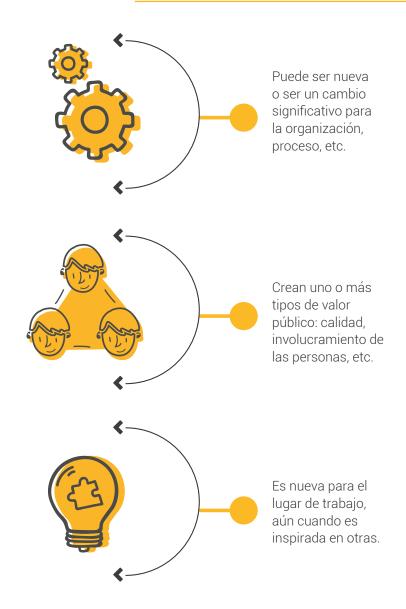


¹ Proceso que propone descomponer el planeamiento en partes, repetirlo en su desarrollo para que proporcione un feedback continuo sobre lo que funciona y lo que no con el fin de corregirlo en el momento. Definición de acuerdo con el Observatory of Public Sector Innovation (2019) How do we make it happen?

Características de una solución innovadora².

¿Qué caracteriza a una solución innovadora?

A continuación te presentamos tres aspectos que podrás identificar en las soluciones innovadoras.



² Fuente: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/03/Public-Sector-Innovation-Scan-of-Denmark.pdf



El interés de las personas, la sociedad civil y sector privado por recibir mejores servicios.

Por fuera del Estado

¿Qué factores impulsan la innovación en el sector público?

La soluciones innovadoras en el Estado pueden ser motivadas por diferentes factores tanto externos como internos.



Al interior del Estado

De arriba hacia abajo (Top-down) Las metas y objetivos políticos de las autoridades demandan de innovación.

De abajo hacia arriba (Bottom-up) La iniciativa de los trabajadores de

La iniciativa de los trabajadores de primera línea, resultado de la cultura de innovación de la organización.



¿Cuáles son las orientaciones para promover una gestión pública innovadora?

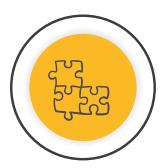
En esta sección te presentaremos algunas pautas para innovar en la gestión pública desde tres dimensiones.



Cultura
Apertura de nuevas
ideas y toma de riesgos.



Incentivos
Motivación para cambiar
hacia una visión
innovadora.



Ecosistema Fomento de un trabajo colaborativo y abierto

Fuente: Implementing public sector innovation Alpha versión: For discussion and comment. Paris, France: OECD Publishing.

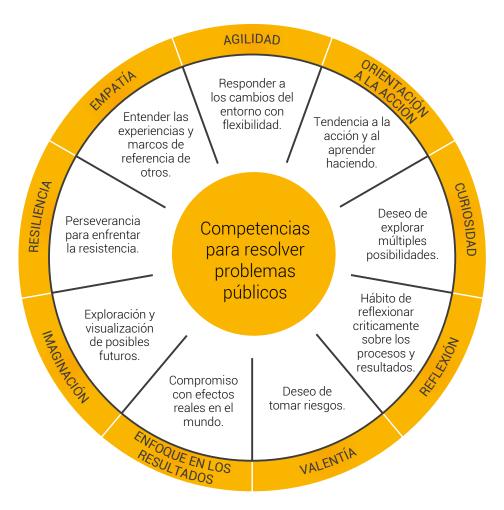


La cultura en innovación pública está relacionada con la apertura a nuevas ideas, creatividad, mentalidad emprendedora y toma de riesgos. Particularmente, la intención de ser innovador y la creación de un clima propicio³.





¿Qué competencias complementan el perfil del servidor civil innovador?





La sobrerregulación.

En la cultura burocrática, las reglas y normas son fines en sí mismas.

Mirada cortoplacista.

Las acciones y resultados responden a un ciclo electoral⁴.

Temor a tomar riesgos.

Porque los errores traen costos políticos y económicos muy altos⁵.

Planificación lineal.

Las acciones se plantean de manera temprana y sin evidencia⁶.

El trabajo en silos.

Promueve ineficiencias y redundancias, así como desconfianza⁷.



¿Cuáles son los retos para impulsar una cultura orientada a la innovación?



⁴ Bekkers, V., Tummers, L.G., Stuijfzand, B.G. y Voorberg, W., (2013) "Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework". LIPSE Working papers № 1.

⁵ Bhatta, G., (2003) "Don't Just Do Something, Stand There. Revisiting the Issue of Risks in Innovation in the Public Sector". The Public Sector Innovation Journal, 2 (8) 1- 12.

⁶ Bason, C (2010) "Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a better society". Bristol University Press.

Frick, M. (2003) "La nueva burocracia". En Caetano. E y Perina. R. (editores). Informática. Internet y Política. Montevideo. Uruguay: Editorial Lima. 239 – 270.



¿Cómo construimos una cultura orientada a la innovación?

Colocando a las personas al centro de nuestra intervención. Superponiendo el pensamiento crítico sobre las reglas desfasadas.

Promoviendo espacios y recursos para innovar.

Aprendiendo de las nuevas tecnologías y su potencial. Promoviendo un enfoque preventivo y prospectivo. Sustentando el valor de las nuevas soluciones Conectando la visión de largo plazo con las tareas a corto plazo.

Promoviendo una estructura y organización que fomente la colaboración.

Desaprendiendo la idea que dentro del Estado no se puede innovar Reconociendo las ventajas del trabajo multidisciplinario. Comunicando los avances de manera atractiva





Incentivos a la innovación

Los incentivos en innovación pública son el conjunto de recompensas y sanciones que motivan a las personas a cambiar su comportamiento. Por ejemplo: recompensas financieras, respaldo político, asignación de un tiempo específico para investigar, etc⁸.



⁸ Bugge, M., Hauknes, J., Bloch, C., Slipersaeter, S., (2013) The public sector innovation systems. Module 1 -Conceptual Framework. MEPIN Proyect.



¿Qué tipos de incentivos se pueden ofrecer para fomentar la innovación?



Reconocimiento

Acciones de felicitación como el Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública.



Valor monetario

Bonos económicos o financiamiento para las ideas innovadoras



Bienes y ocio

Objetos o experiencias con valor monetario, como descuentos en tiendas y librerías.



Compensación

Mejora en las condiciones laborales como horario o hienestar



Crecimiento profesional

Elementos que fomenten el desarrollo profesional, como las capacitaciones o hecas



Incentivos tributarios

Créditos fiscales o subvenciones a proyectos de innovación.



Cuellos de botella por reglas tradicionales.

No recompensan al servidor público por sus ideas⁹.

La función de innovar no existe.

Al no estar en los roles y responsabilidades, no se hace.

Evaluación sesgada de la innovación.

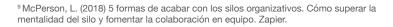
Se mide en términos económicos, no se valoran otros beneficios como el aprendizaje. Ausencia de espacios y tiempo para innovar.

Innovar no es una prioridad.



¿Cuáles son los retos para generar incentivos a la innovación?









¿Cómo incentivamos al servidor público a innovar?

Promoviendo organizaciones que recompensen las ideas. Consolidando líderes como agentes de cambio. Democratizando el conocimiento en innovación pública.

Dando reconocimiento individual u organizacional. Convenciendo a los servidores civiles de su rol en la modernización del Estado.

Pensando en la innovación como tiempo invertido.

Posicionando al error como un requisito para innovar. Fomentando comunidades de aprendizaje. Creando campañas de comunicación que alienten la labor de los servidores.



Un ecosistema de innovación es una comunidad dinámica basada en la colaboración, la confianza y la creación conjunta de valor¹⁰. Ante la escasez de recursos en el Estado, los ecosistemas son clave para fomentar la creación de soluciones innovadoras.

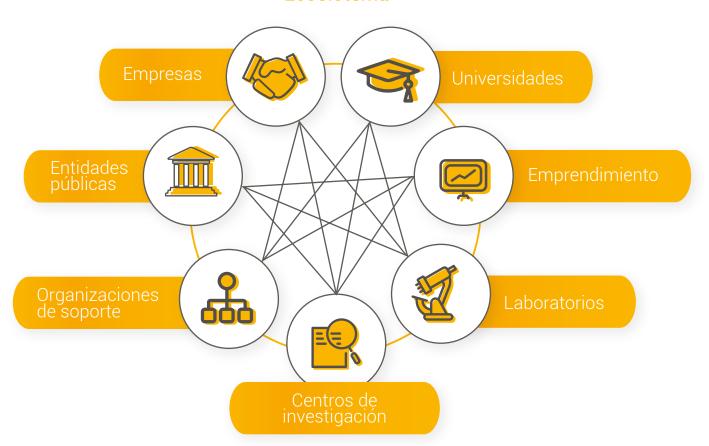


¹⁰ Gobble, M., (2014) Charting the innovation ecosystem. Research-Technology Management, 57 (4), 55-59.



¿Qué actores conforman el ecosistema de innovación peruano?

Ecosistema





¿Qué roles se dan en el ecosistema de innovación público y cuál cumple la Secretaría de Gestión Pública?

Promotores

Conectan a los actores para que compartan su conocimiento, recursos o formen alianzas.

Facilitadores

Proveen recursos como entrenamiento, datos o financiamiento para solucionadores.

Roles del ecosistema de innovación pública

Solucionadores de Problemas

Ejecutan el proceso de innovación para resolver los desafíos de maneras novedosas.

Motivadores

Proveen incentivos para alentar a los solucionadores a innovar

La SGP adopta un rol integrador y crea ecosistemas de innovación sostenibles. Sin embargo, puede tomar distintos roles –más de uno a la vez– como otros actores.

Ausencia de espacios para compartir y aprender entre colegas de otras áreas.

Falta de objetivos misionales que convoque a los actores del ecosistema.

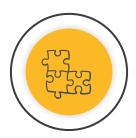
No saber canalizar a tiempo las quejas y necesidades de los ciudadanos. Enfoque reactivo hacia los problemas.

Se actúa cuando los problemas son urgentes.



¿Cuáles son los retos para construir un ecosistema de innovación?





¿Cómo promovemos el desarrollo de un ecosistema de innovación?

Involucrando a los ciudadanos y actores del Ecosistema en la gestión pública. Reduciendo la distancia entre el servidor público y las personas. Aprendiendo entre pares, compartiendo errores y aciertos

Migrando a una estructura más horizontal y menos jerárquica. Conciliando intereses contrarios, mediante la negociación.

Colocando a los ciudadanos al centro de las intervenciones.

Buscando metas comunes como Estado, y no como sector o área. Asegurando el escalamiento de la innovación Impulsando la innovación abierta, pública y ciudadana



A continuación te presentaremos dos iniciativas innovadoras que implementó la Secretaría de Gestión Pública:

- Primera Encuesta
 Nacional para Mejorar la Gestión Pública.
- Rutas ciudadanas

En estas iniciativas podrás evidenciar la aplicación de las orientaciones que te contamos en esta publicación.

Primera Encuesta Nacional para Mejorar la Gestión Pública - 2020

¿Cuál fue el resultado de esta encuesta?

14 051

Encuestas aplicadas

635

Municipalidades distritales

160

Municipalidades provinciales

9

Sistemas administrativos 19

Sectores del Poder Ejecutivo 3

Niveles de gobierno



Público objetivo Servidores

públicos



Alcance

Nacional



Objetivo

Identificar las trabas en la administración pública por medio de su experiencia como servidor público



Tipo de estudio

Cuantitativo

Primera Encuesta Nacional para Mejorar la Gestión Pública

¿Cómo se aplicaron las orientaciones?



CULTURA

 La iniciativa se enfocó en la experiencia del día a día del servidor, por ello se consideraron preguntas con respuestas abiertas.



INCENTIVOS

 Estas encuestas se aplicaron teniendo como centro al usuario: el servidor público. Para ello, se convenció a los servidores civiles de su rol en la modernización del Estado.



ECOSISTEMA

- Esta iniciativa contempla la co-creación. En efecto, la encuesta considera un espacio para que el servidor a partir de la historia que cuenta proponga una solución a ese problema.
- Pasar a la resolución de los problemas identificados supone la comunicar de manera efectiva los resultados, así como la coordinación entre entidades para lograr mejoras en conjunto.

Rutas ciudadanas

¿Cómo se implementó?



Elección de la experiencia o viaje a ser estudiado.



Aplicación de la Ruta ciudadana.



Definición, diseño e implementación de mejoras del servicio.



Monitoreo de la experiencia del ciudadano post implementación de mejoras.



Público objetivo Servidores públicos



Alcance Nacional



Objetivo

Identificar las dificultades que encuentra el ciudadano al realizar trámites a fin de plantear mejoras.

Rutas ciudadanas

¿Cómo se aplicaron las orientaciones?



 Durante la Etapa 2: Aplicación de la ruta ciudadana, se conecta la visión de largo plazo con las tareas a corto plazo a través de la definición del abordaje metodológico y técnicas de levantamiento de información, así como la identificación de los pasos claves del viaje.

En la **Etapa 3**: **Definición, diseño e implementación de mejoras del servicio,** se reconocen las ventajas del trabajo multidisciplinario para diseñar e implementar las mejoras.



 Asimismo, se impulsa la innovación abierta pública y ciudadana, ya que se convocan a los diversos actores mediante grupos de trabajo donde se formulan las mejoras y se obtienen insumos para las mismas.

Además, cada una de las etapas, se desarrolló pensando en el ciudadano



Autor:

Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros Calle Schell 310 - piso 13, Miraflores. Lima – Perú

Editado por:

Preciso Agencia de Contenidos Jirón Ricardo José Aicardi 224, Santiago de Surco, Lima, Perú

1a. edición - junio 2021

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2021-06288

La elaboración y publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Cooperación Alemana para el Desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a través del Programa Buena Gobernanza.



Con el apoyo de:



