

LIBRO INTERACTIVO DE LA INNOVACIÓN

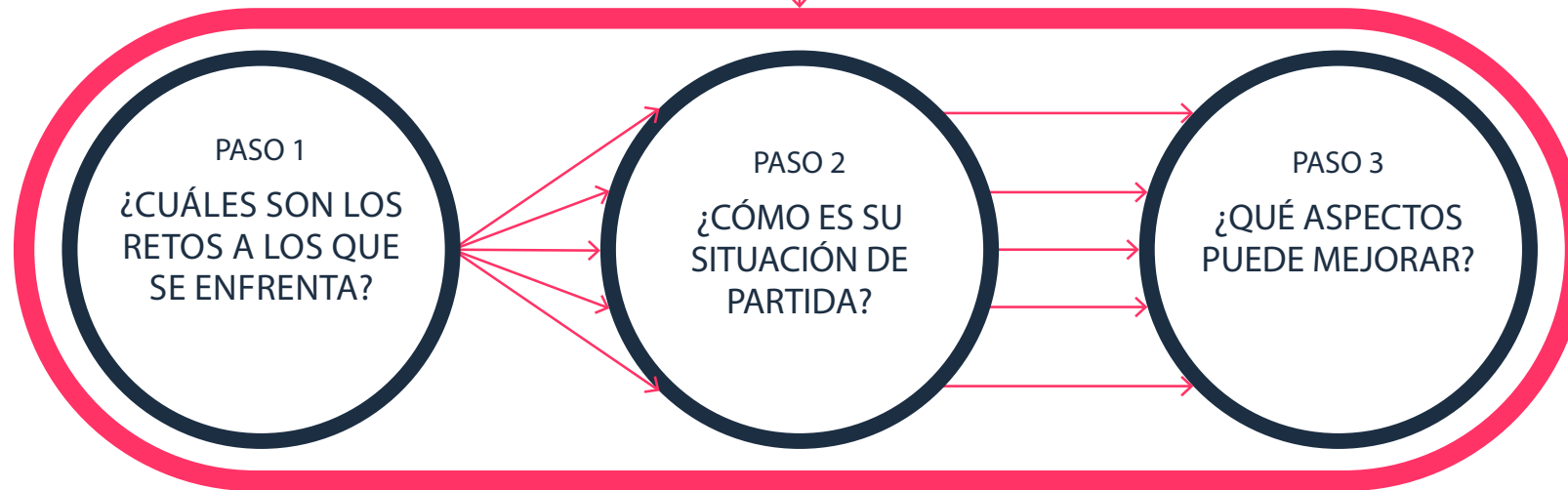
UN VIAJE ENTRES PASOS PARA PONER EN
PRÁCTICA LA DECLARACIÓN SOBRE LA
INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



OPSI Observatory of
Public Sector
Innovation

SU VIAJE

INTRODUCCIÓN



¡VAMOS A CONTINUAR LA
AVENTURA JUNTOS!

INTRODUCCIÓN

Desde su lanzamiento en mayo de 2019, 43 países se han adherido a la [Declaración sobre la Innovación en el Sector Público](#), un instrumento legal que contiene cinco principios que informan e impulsan el uso sistemático de la innovación en el sector público para conseguir los objetivos de las políticas públicas. El Observatorio de la Innovación en el Sector Público (OPSI) de la OCDE, está trabajando con varios países para entender cómo esos principios de alto nivel pueden inspirar la acción pública y cómo las personas empleadas públicas de los diferentes niveles de gobierno pueden acceder mejor, comprometerse con y extraer valor de la Declaración.

Este Libro Interactivo ofrece un instrumento accesible y listo para poner en práctica que traduce la Declaración en un manual de campo sobre cómo sus principios pueden ser aplicados para resolver los desafíos a los que se enfrenta el sector público. Está diseñado especialmente para mandos intermedios y alto funcionariado, y pretende ayudar a sus usuarios a analizar y expandir su conciencia en los retos de la innovación, identificar oportunidades de mejora en los sistemas del sector público y traducir los principios y compromisos de la innovación en acciones concretas.

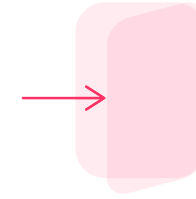
Esta Guía permite realizar evaluaciones e intervenciones transversales en todas las áreas y niveles de Gobierno y puede utilizarse como un enfoque global de las estrategias organizativas para la innovación. Mediante la presentación de diferentes opciones de actuación (“juegos”), herramientas y ejemplos globales, el libro fomenta y apoya la innovación en el sector público. Al utilizarlo, los usuarios se conectan con los recursos existentes, por ejemplo, el [Navegador de Herramientas OPSI](#) y la [Base de Datos de Estudios de Casos OPSI](#).

LIBRO INTERACTIVO, CO-CREACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN

El Libro interactivo de la innovación incorpora un conjunto de instrucciones en su diseño: accesible, procesable y centrado en el usuario.

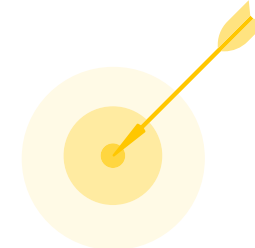
El libro interactivo se elaboró mediante un proceso de cocreación con un grupo motor de 10 países (Australia, Bélgica, República Checa, Alemania, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Rumanía, España y Suecia) y el apoyo de Finlandia y Dinamarca como países asesores. Para garantizar que el libro interactivo respondiera a los retos a los que se enfrentaba, los miembros del grupo motor organizaron sesiones de prueba con el funcionariado público de sus propios países.

No hay una solución mágica ni una bala de plata en la innovación. La guía interactiva no ofrece respuestas prefabricadas a sus retos, sino puntos de partida y opciones para mejorar su capacidad de innovación. Para que funcione, el personal de las Administraciones Públicas tiene que comprometerse completamente con las ideas expuestas en el Libro y adaptarlas a su propio contexto diario.



ACCESIBLE

Usa un lenguaje sencillo, se apoya en los elementos visuales y enfoca los desafíos de las personas usuarias



PRÁCTICO

Ofrece consejos concretos y puntos de apoyo para pasar a la acción



EMPÁTICO

Diseñado para responder a las necesidades y retos de las personas usuarias.

¡UTILICE EL LIBRO INTERACTIVO DE LA INNOVACIÓN CON SU EQUIPO!

Organice unas jornadas colaborativas y ponga en práctica el libro interactivo con su equipo. Converse sobre sus retos y encuentre soluciones. Todos los recursos que necesita están a su disposición sin coste alguno más abajo.

¡Nos encantará que nos cuente su experiencia! Háganos saber cómo ha aplicado el libro interactivo de la innovación en su ámbito y denos su retroalimentación para ayudar a mejorar esta experiencia.



CÓMO USAR EL LIBRO INTERACTIVO

El libro le invita a un viaje en tres pasos: comienza por identificar el principio de innovación, vinculado a sus retos; luego evalúa su capacidad de innovación actual y, por último, elige entre una serie de acciones o “jugadas” para abordar esos retos.

PUNTO DE PARTIDA: ¿CUÁLES SON LOS RETOS QUE QUIERE ABORDAR?

Puede utilizar las preguntas de orientación para averiguar qué principio de la Declaración conecta mejor con sus retos.

ENMARCAR LA SITUACIÓN: ¿CUÁL ES SU SITUACIÓN ACTUAL?

Se le presentará el principio correspondiente y, mediante las preguntas de evaluación, podrá hacer un balance de su situación actual e identificar los ámbitos de intervención.



Este libro no es un informe para leer página por página: empiece con un solo reto. Puede repetir este recorrido para cada reto que quiera resolver.

APROVECHAR EL CAMBIO: ¿CÓMO MEJORAR LA SITUACIÓN?

Elija una acción entre las sugeridas, y adaptar y adoptarla a su reto. Para cada una de ellas, el Libro interactivo de la innovación ofrece inspiración con ejemplos de casos y de herramientas que puede utilizarse.

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN



1

ADOPTAR E
IMPULSAR LA
INNOVACIÓN EN EL
SECTOR PÚBLICO



2

ANIMAR Y FORMAR
AL PERSONAL DEL
SECTOR PÚBLICO
PARA QUE INNOVE



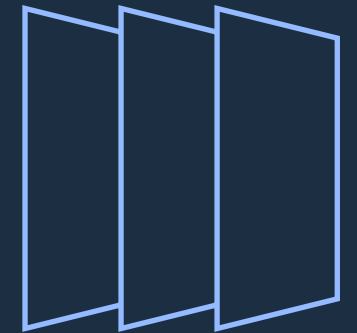
3

CULTIVAR NUEVAS
ASOCIACIONES E
IMPLICAR A VOCES
DIVERSAS



4

APOYAR LA
EXPLORACIÓN, LA
REPETICIÓN Y EL
ENSAYO



5

DIFUNDIR
APRENDIZAJES
Y COMPARTIR
EXPERIENCIAS

¿CUÁLES SON LOS RETOS DE LA INNOVACIÓN A ABORDAR?



Las siguientes preguntas de apoyo muestran una serie de retos clave relacionados con cada principio de innovación. Utilice las preguntas para ayudarse a identificar el principio que mejor se adapte a sus retos.

¿Cómo se puede aumentar o mantener la aceptación de la innovación?

¿Cómo se cambian nuestras políticas, estrategias y organizaciones para ser más innovadores?

¿Cómo se fomenta una cultura que favorezca la innovación?

¿Cómo se puede hacer más evidente la importancia y el valor de la innovación?

¿Cómo se apoyan y sostienen las prácticas de innovación desde el nivel directivo?

¿Cómo se construye y apoya una cartera de servicios de innovación diversa e integrada?

PRINCIPIO 1

ADOPTAR E IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

¿Ha identificado su reto en esta página?

Comience su aventura

PRINCIPIO 2

ANIMAR Y FORMAR AL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO PARA QUE INNOVE

¿Ha identificado su reto en esta página?

Comience su aventura

¿Cómo se favorece el espíritu y las estructuras de la experimentación y la asunción de riesgos?

¿Cómo se integran los principios, prácticas y enfoques innovadores en las tareas y flujos de trabajo cotidianos?

¿Cómo se pueden apoyar actitudes, motivaciones y mentalidades más favorables a la experimentación?

¿Cómo se fortalece la capacidad y las habilidades para una diversidad de prácticas de innovación?

¿Cómo se puede colaborar y co-crear a través de los diferentes niveles de gobierno, sectores de la sociedad y las fronteras?

¿Cómo se integran los principios de la participación de la ciudadanía y de las partes interesadas en los procesos de innovación del sector público?

¿Cómo se refleja la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones relacionadas con las iniciativas innovadoras?

¿Cómo se pueden escuchar las voces nuevas y emergentes para identificar posibles oportunidades de innovación?

PRINCIPIO 3

CULTIVAR NUEVAS ASOCIACIONES E IMPLICAR A VOCES DIVERSAS

¿Ha identificado su reto en esta página?

Comience su aventura

PRINCIPIO 4

APOYAR LA EXPLORACIÓN, LA REPETICIÓN Y EL ENSAYO

¿Ha identificado su reto en esta página?

Comience su aventura

¿Cómo se crean oportunidades para probar, experimentar y explorar nuevas soluciones y enfoques?

¿Cómo se integran y hacen más explícitas la experimentación, iteración y agilidad en todo el gobierno?

¿Cómo se crean y aprovechan espacios seguros para la experimentación?

¿Cómo podemos explorar posibilidades prometedoras y anticiparnos a los retos venideros?

¿Cómo podemos comunicar mejor las experiencias y los resultados de la innovación, haciéndolos más visibles y atractivos?

¿Cómo se proporciona soporte al aprendizaje continuo, la repetición y la retroalimentación?

¿Cómo se comparten y difunden las lecciones aprendidas sobre proyectos e iniciativas innovadores por todo el Gobierno?

¿Cómo se crean nuevas formas de intercambio interdepartamental y colaboraciones transversales, conectando los conocimientos con la acción en el Gobierno?

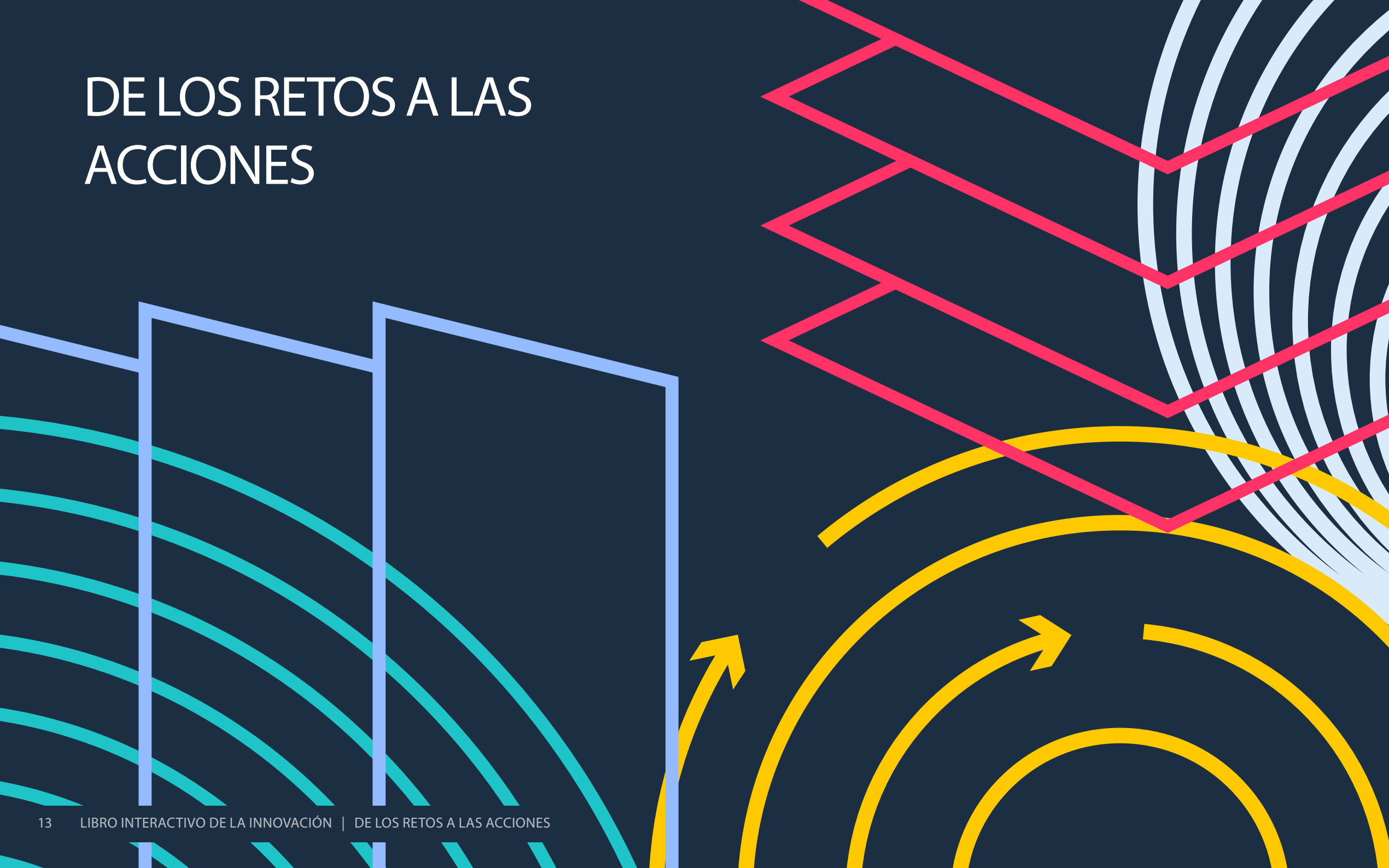
¿Cómo se puede comprender y medir mejor el valor e impacto de las prácticas, los enfoques y los resultados innovadores?

PRINCIPIO 5 DIFUNDIR APRENDIZAJES Y COMPARTIR EXPERIENCIAS

¿Ha identificado su reto en esta página?

Comience su aventura

DE LOS RETOS A LAS ACCIONES



PRINCIPIO 1

ADOPTAR E IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

LA ADOPCIÓN DEL PRIMER PRINCIPIO ABARCA CINCO DIMENSIONES CLAVE:

Reconocer que la innovación, similar a otras funciones básicas, requiere inversión y apoyo para que salga bien.

Establecer y/o gestionar un sistema de innovación, consciente de las responsabilidades de cada cual, que funcione en los diferentes niveles de gobierno, y que tenga en cuenta los diferentes niveles de centralización de la Administración.

Abrazar la innovación como un camino para que los Gobiernos puedan conseguir sus objetivos y servir mejor a la ciudadanía.

Apreciar la naturaleza multifacética de la innovación y adoptar un enfoque de cartera de servicios de la innovación que se adapte a las necesidades, objetivos y prioridades pertinentes.

Poner atención y apoyar la innovación que ya se está produciendo en los organismos públicos.

PRINCIPIO 1

ADOPTAR E IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

¿POR QUÉ ESTE PRIMER PRINCIPIO ES TAN IMPORTANTE?

El primer principio – adoptar e impulsar la innovación en el sector público – subraya la necesidad de que el liderazgo promueva y potencie públicamente el enfoque innovador en la Administración.

La innovación florecerá con mayor probabilidad si recibe apoyo explícito. Las personas líderes pueden alentar y reconocer la innovación, crear el deseo de innovar a través de la dirección estratégica y la cultura, y demostrar su apertura a la incertidumbre y la experimentación frente a los silos sectoriales, la cultura de aversión al riesgo o los procedimientos rígidos.

Las personas empleadas públicas innovadoras necesitan algo más que inspiración. Además, necesitan acceso a instrumentos jurídicos, políticos y económicos para materializar la innovación. Los planes ambiciosos deberían estar ligados a acciones concretas que pongan las buenas intenciones en práctica. Las habilidades, los procesos y las herramientas de gestión también deberían adaptarse y desarrollarse para encender y sostener la innovación.

Para liberar el potencial de la innovación, debe ponerse atención en la adopción de un enfoque de cartera de servicios. No todas las innovaciones debería dedicarse a las necesidades inmediatas o simplemente a adaptar servicios existentes. Las Administraciones Públicas necesitan incorporar nuevas formas de adoptar y anticipar los cambios sociales y las oportunidades, incluido el uso de la innovación orientada a la misión y la anticipación.

PRINCIPIO 1

ADOPTAR E IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



Utilice estas preguntas para hacer balance de su capacidad de innovación actual. En cuanto identifique una carencia, el Libro interactivo le guiará hacia la acción pertinente que puede emprender para mejorar su situación.

¿Los políticos y líderes del sector público apoyan la innovación de manera explícita?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Las iniciativas innovadoras se transforman en acciones reales?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Existe un apoyo y dirección real para diseñar, desarrollar e implementar iniciativas innovadoras?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Está la innovación incorporada en todos los sectores y organizaciones de la Administración?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Existen instrumentos jurídicos, financieros y de gestión para el apoyo a la innovación?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se ha adoptado una cartera de servicios para el impulso y la gestión de la innovación?

¡Tenemos que mejorar esto!

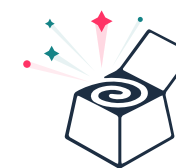
< Elija otro reto

CÓMO MEJORAR EL RESPALDO DE LA DIRECCIÓN

¿LOS POLÍTICOS Y LÍDERES DEL SECTOR PÚBLICO APOYAN LA INNOVACIÓN DE MANERA EXPLÍCITA?

¿HA INTENTADO ...

- Concienciar y apoyar el desarrollo de una dirección estratégica para la innovación, pidiendo y/o contribuyendo a la adopción de una visión y misión innovadoras entre los dirigentes.
- Subrayar la importancia de adoptar una estrategia de innovación para toda la Administración que garantice que la innovación se respalda de manera transversal y se exploran las sinergias entre diferentes sectores.
- Asegurar que los mensajes de apoyo de las personas líderes sean públicos y claros - respaldando, comunicando y apoyando la innovación dentro y fuera del sector público.
- Abordar y hacer frente sistemáticamente a los obstáculos a la innovación mediante la comunicación con los responsables de la toma de decisiones, poniendo en primer plano las cuestiones relativas a la innovación.
- Defender el desarrollo, la evaluación y la sostenibilidad de las estrategias e iniciativas de innovación que puedan sobrevivir al ciclo político y a los cambios en el Gobierno.
- Apoyar a la dirección con evidencias, referencias internacionales y lecciones aprendidas para fomentar el apoyo y respaldo a la innovación.
- Desarrollar estrategias para equilibrar las necesidades inmediatas e imperiosas con una orientación hacia objetivos de medio y largo plazo.
- Promover una definición sistémica de la innovación -reconociendo las capacidades, las interconexiones y los retos que surgen a nivel de los sistemas- y exigir estructuras y metodologías de gestión que reconozcan y traten de desarrollar la capacidad innovadora en todos los sistemas del sector público.
- Abrir canales de retroalimentación con los profesionales para compartir los avances y las lecciones aprendidas, recogiendo sus aportaciones para dar forma y dirigir los objetivos, las metas y los enfoques.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El Marco de la Capacidad Innovadora, desarrollado por la OPSI, proporciona una visión completa de cómo puede entenderse la capacidad de innovación en el sector público. También puede utilizar la Guía Práctica para Líderes que ofrece directrices y consejos para crear una cultura de la innovación.



ESTUDIO DE CASO

El Gobierno Finés tradujo y declaró públicamente su compromiso la Declaración sobre la Innovación en el Sector Público, ofreciendo a las personas gestoras y empleadas públicas una manera de aplicar los principios de la innovación las tareas diarias.

CÓMO MEJORAR LAS INICIATIVAS DE INNOVACIÓN SE PONEN EN PRÁCTICA

¿LAS INICIATIVAS INNOVADORAS SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN ACCIONES REALES?

¿HA INTENTADO ...

- Traducir los objetivos estratégicos y compromisos sobre la innovación en iniciativas prácticas, proporcionando el nivel de detalle adecuado sobre la forma de materializarlos y cumplirlos.
- Garantizar que las personas empleadas y las organizaciones públicas tienen acceso a las herramientas y procesos que traducen los objetivos de la innovación en acciones concretas.
- Proporcionar apoyo institucional y metodológico para mantener la experimentación y, si se encuentra potencial suficiente, la implementación de los programas y proyectos a través de iniciativas orientadas a la acción y focalizadas en resultados concretos.
- Ofrecer visibilidad y recompensas a las iniciativas innovadoras, incluso para las innovaciones a pequeña escala o incrementales, que se han aplicado de forma efectiva.
- Buscar formas de evaluación que, cuando sean viables, posibiliten o faciliten la replicación, adaptación o escalación de los enfoques innovadores y las soluciones que prueben tener potencial de aplicación práctica.



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas del Diseño de las Políticas PROMT está dirigida a las responsables políticas que desean identificar dónde el diseño puede añadir valor al proceso del ciclo político mejorando la participación de las personas usuarias y la ciudadanía.



ESTUDIO DE CASO

La Estrategia Irlandesa de Innovación: Haciendo realidad la Innovación – Sirviendo Hoy, Transformando el Mañana, traduce el deseo de innovar en objetivos estratégicos y acciones concretas. Esta estrategia pone el foco en la innovación centrada en la ciudadanía, la cultura de la innovación, la innovación a escala y la innovación transformadora. La estrategia se acompaña de apoyos concretos, herramientas y orientaciones para ayudar a ministerios y equipos a incorporar esas acciones en sus operaciones y estrategias

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

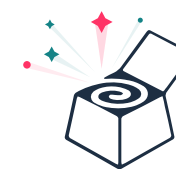
CÓMO MEJORAR EL APOYO Y LA DIRECCIÓN

¿EXISTE UN APOYO Y DIRECCIÓN REAL PARA DISEÑAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR INICIATIVAS INNOVADORAS?

¿HA INTENTADO ...

- Proporcionar un mandato claro para que las organizaciones públicas, el funcionariado y los gestores públicos se comprometan con enfoques innovadores.
- Ofrecer un ambiente favorable y un sistema de incentivos que permita a las organizaciones y las personas empleadas públicas que se comprometan, adopten e impulsen enfoques innovadores e iniciativas innovadoras.
- Dotar de recursos a las iniciativas innovadoras incluido su diseño, implementación y gestión – empezando por el tiempo necesario para que los empleados públicos se comprometan con los enfoques innovadores para afrontar sus retos.
- Promover el papel estratégico de la innovación en la gestión pública, garantizando que la realización, sostenibilidad y resiliencia de las iniciativas innovadoras son tomadas en consideración como factores críticos a nivel de gestión.
- Animar a las personas gestoras a promover activamente, apoyar y dirigir la innovación en las organizaciones públicas, facilitando el acceso a los recursos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar la misión.
- Diseñar y promulgar formas de dirigir las iniciativas innovadoras a través, por ejemplo, de la creación de estructuras transversales o compartidas que permitan el asesoramiento, el apoyo y la supervisión (ej. equipos de innovación, repositorios accesibles, plataformas de intercambio de datos, comunidades de práctica).

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

El Set de Herramientas para la Mejora de la Toma de Decisiones sobre Innovation ha sido diseñada como una guía para organizaciones e individuos que busquen construir la capacidad de resolver problemas para innovar y colaborar de manera más efectiva.



CASO DE ESTUDIO

El Laboratorio de Innovación NIDO en Bélgica, estimula y apoya la innovación en el sector público y proporciona orientación y conocimientos prácticos al funcionariado para ayudarlo a experimentar, abordar retos y encontrar soluciones innovadoras y sostenibles. NIDO apoya la creación de espacios para la innovación proporcionando recursos y conexiones a las personas y enfoques innovadores, mediante redes y narrativa.

CÓMO MEJORAR LA PRESENCIA DE LA INNOVACIÓN EN TODAS LAS ORGANIZACIONES Y SECTORES GUBERNAMENTALES

¿ESTÁ LA INNOVACIÓN PRESENTE EN TODOS LOS SECTORES Y ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES?

¿HA INTENTADO ...

- Abogar por una definición común y la adopción de prácticas y compromisos innovadores a lo largo de toda la Administración.
- Asegurar el alineamiento, la colaboración y/o la complementariedad entre las agendas gubernamentales y las estrategias innovadoras.
- Desarrollar mecanismos para garantizar la alineación entre organizaciones y departamentos, explorar sinergias y transferencias de conocimiento para difundir y extender la innovación entre sectores.
- Promover la colaboración entre los departamentos, sectores y silos gubernamentales para trabajar en torno a retos y objetivos comunes.
- Posicionar los equipos innovadores con funciones transversales y operativas (ej. actuando como pioneros y/o conectores en todo el Gobierno).
- Evitar que la innovación se convierta en un silo en sí misma, es decir, que su responsabilidad e iniciativa queden aisladas en equipos, departamentos u organizaciones especializados y aislados.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Puede aprender sobre la Plataforma de la Gobernanza en esta [breve introducción](#) sobre sus formas de trabajo, principios y ejemplos. El Centro Danés de Diseño ofrece una [herramienta de mapeo del ecosistema](#) para ayudarle a obtener una visión general de los agentes y posibles participantes en dicha plataforma.



CASO DE ESTUDIO

El Gobierno de Victoria, en Australia, creó una [plataforma en línea](#) para conectar a las personas empleadas públicas en torno a áreas temáticas clave. El funcionariado pueden colaborar más allá de los silos departamentales y políticos a través de redes dedicadas a cinco prioridades de reforma del sector público con el fin de aprender y mejorar los resultados. Del mismo modo, Suecia ha puesto en marcha el [Samverket Public Sector Innovation Hub](#), un centro de co-working y co-creación que rompe las fronteras entre las instituciones públicas y co-crea soluciones para un futuro sostenible.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR

LOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS, DE GESTIÓN Y FINANCIEROS QUE APOYAN LA INNOVACIÓN

¿EXISTEN INSTRUMENTOS NORMATIVOS, POLÍTICOS Y FINANCIEROS QUE APOYEN LA INNOVACIÓN?

¿HA INTENTADO ...

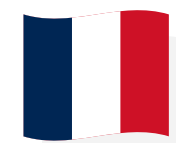
- Garantizar que los instrumentos y procesos de gestión no impiden, bloquean o desprecian las ventajas de los enfoques innovadores que han demostrado ser beneficiosos.
- Desarrollar formas de identificar y reducir la burocracia allí donde la infraestructura jurídica y los reglamentos normativos existentes parezcan disuadir o impedir la innovación.
- Promover la adopción de procesos políticos, administrativos y de gestión flexibles, ágiles y basados en procesos distribuidos de toma de decisiones, en lugar de basarse únicamente en modelos de gestión en cascada, centralizados y descendentes.
- Impulsar el desarrollo y la aplicación de instrumentos jurídicos y mecanismos reguladores que permitan e incentiven la continuación de las iniciativas de innovación, con el fin de aprovechar al máximo el respaldo político existente y los recursos dedicados.
- Como forma de desbloquear los procesos experimentales, utilizar enfoques alternativos a los instrumentos normativos, políticos o de financiación (por ejemplo, utilizar prácticas de contratación innovadoras o dedicar presupuestos específicos a la experimentación).

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas de la Calidad en la Administración Pública de la UE proporciona recursos para mejorar la calidad de la administración pública, con el objetivo de lograr sociedades prósperas, justas y resilientes. También puede utilizar las Herramientas de Gobernanza Ágil que ofrece el Foro Económico Mundial junto con información y recursos útiles.



ESTUDIO DE CASO

Los Fondos para la Transformación del Sector Público del Gobierno francés apoyan proyectos que mejoran la calidad, la eficiencia y el carácter innovador del sector público. La iniciativa pretende equipar y apoyar mejor la transformación y la innovación en la Administración.

CÓMO MEJORAR LA CARTERA DE SERVICIOS A FAVOR DE LA INNOVACIÓN

¿SE HA ADOPTADO UNA CARTERA DE SERVICIOS PARA EL IMPULSO Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?

¿HA INTENTADO ...

- Apoyar una diversidad de enfoques innovadores en su estrategia, garantizando una distribución de recursos entre las distintas facetas de la innovación.
- Garantizar que se aprovecha la innovación para trabajar en misiones complejas y anticiparse y prepararse para futuros retos, al tiempo que se mejoran y adaptan las soluciones actuales.
- Evaluar la posibilidad de adoptar, apoyarse y beneficiarse de una cartera de innovación a través de las capacidades combinadas de las organizaciones públicas, en lugar de intentar concentrar o adquirir todas esas facetas en una sola organización.
- Equilibrar y distribuir la atención y los recursos a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de la innovación.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El [libro de cocina de la innovación](#), diseñado por Future by Lund, ofrece un marco para la innovación basado en el modelo de Facetas de la Innovación de la OPSI.

OPSI ESTUDIO DE CASO

Pruebe la [Herramienta de Exploración de Servicios \(PET\)](#) de la OPSI. Ofrece una instantánea de la capacidad de su organización para adoptar distintos tipos de innovación. Para saber más sobre carteras de servicios de innovación, consulte el [informe de innovación](#) de la OPSI.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

PRINCIPIO 2

ANIMAR Y FORMAR AL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO PARA QUE INNOVE

LA ADOPCIÓN DEL SEGUNDO PRINCIPIO ABARCA CINCO DIMENSIONES CLAVE:

Garantizar estructuras de apoyo, procesos y condiciones de trabajo que permitan más fácilmente al personal público innovar y reevaluar continuamente las rutinas establecidas que puedan estar obstaculizando innecesariamente la innovación.

Reconocer que la innovación requiere e implica una amplia gama de competencias, capacidades y motivaciones.

Reconocer las ventajas que una cultura de apertura, de aprendizaje a partir de los errores y de colaboración entre nichos y sectores ofrece a la práctica de la innovación.

Dejar claras las responsabilidades en materia de innovación, para que todo el mundo sepa cómo puede participar o contribuir.

Dar permiso a las organizaciones del sector público y a su personal para que asuman los riesgos adecuados y exploren y se comprometan con nuevas ideas, tecnologías y formas de trabajar como parte de su actividad principal.

PRINCIPIO 2

ANIMAR Y FORMAR AL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO PARA QUE INNOVE

¿POR QUÉ ESTE PRINCIPIO ES TAN IMPORTANTE?

Las sociedades se enfrentan a retos complejos que requieren nuevas formas de pensar y trabajar. La innovación ofrece al personal y los gestores públicos la posibilidad de abordar estos complejos retos de nuevas maneras. Sin innovación, es probable que aparezca una brecha entre las capacidades de la administración pública y las necesidades acuciantes de la sociedad. El segundo principio de la Declaración señala la importancia de fomentar la innovación y de dotar a todo el funcionariado público de las herramientas, capacidades y contextos para innovar.

Fomentar y apoyar la innovación en todos los niveles de la Administración e implicar al personal funcionario y gestor público en estos procesos conlleva importantes oportunidades. Por ejemplo, para contrarrestar la aversión al riesgo y el miedo al fracaso, pueden desarrollarse y mantenerse espacios seguros para experimentar y un entorno que autorice la innovación. La creación de incentivos y estímulos para la innovación a nivel de sistemas, organizaciones e individuos no sólo es importante para abrir vías de actuación, sino también para recompensar al personal y equipos que impulsen planteamientos innovadores.

El apoyo debe ir más allá de la mera creación de permisos y propósitos para la innovación: hay que dotar a los individuos y a las organizaciones del tiempo, la capacidad y las habilidades necesarias para apoyar una gobernanza pública innovadora y centrada en la ciudadanía.

PRINCIPIO 2

ANIMAR Y FORMAR AL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO PARA QUE INNOVE



Utilice estas preguntas para hacer balance de su capacidad de innovación actual. En cuanto identifique una carencia, el Libro interactivo le guiará hacia la acción pertinente que puede emprender para mejorar su situación.

¿El compromiso de los servidores públicos en iniciativas innovadoras está siendo fortalecido?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se están adoptando medidas para crear una cultura favorable a la innovación?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Los procesos de gestión reconocen, apoyan y recompensan la adopción de iniciativas innovadoras?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se desarrollan constantemente las capacidades y la confianza creativa del personal?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se autoriza e incentiva al funcionario a utilizar planteamientos innovadores en sus actividades cotidianas en el lugar de trabajo?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Hay reconocimiento e incentivos para las personas y proyectos innovadores?

¡Tenemos que mejorar esto!



Elija otro reto

CÓMO MEJORAR EL FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ENTRE EL PERSONAL PÚBLICO

¿EL COMPROMISO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN INICIATIVA PÚBLICAS ESTÁ SIENDO FORTALECIDO?

¿HA INTENTADO ...

- Valorar la participación y la responsabilidad del personal del sector público en la definición de los retos, el desarrollo de los procesos y la evaluación de los resultados de las iniciativas innovadoras.
- Animar a los trabajadores públicos a formar parte del proceso de innovación: compartir ideas, participar y asumir como propios la innovación y el cambio.
- Promover la adopción de directrices, metodologías y técnicas que apoyen el compromiso y la colaboración del funcionariado en iniciativas innovadoras.
- Recoger y abordar las necesidades y preocupaciones de todos los empleados públicos -no sólo de los “innovadores” ya comprometidos- sobre su participación en iniciativas innovadoras.
- Fomentar el intercambio entre personal funcionario y gestor que participen actualmente en iniciativas innovadoras y aquellos que se inicien o sientan curiosidad por la innovación.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El conjunto de herramientas Estructuras Libreadoras está pensado para complementar las prácticas convencionales del diseño organizativo y el diseño de estrategias. Estas herramientas están diseñadas para utilizarse en un entorno de colaboración inclusivo.



ESTUDIO DE CASO

La Comunidad de Innovación del Gobierno Central (RIC) de los Países Bajos trabaja para compartir conocimientos y buenas prácticas de uso de la innovación en la Administración nacional. La comunidad, que ha pasado de dos a doce ministerios, distribuye conocimientos y ofrece una plataforma para compartir y facilitar el compromiso.

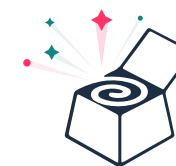
< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR LA ESTIMULACIÓN DE UNA CULTURA DE APOYO A LA INNOVACIÓN

¿SE ESTÁN ADOPTANDO MEDIDAS PARA CREAR UNA CULTURA DE APOYO A LA INNOVACIÓN?

- Dar prioridad de forma proactiva y explícita a la transformación cultural a nivel estratégico y práctico en todos los sistemas, organizaciones y equipos del sector público.
- Impulsar una cultura que no solo tolere, sino que anime activamente al personal a desarrollar y aplicar enfoques innovadores, respaldando proactivamente la innovación como valor fundamental del servicio público.
- Sostener y fomentar el intercambio de lecciones aprendidas de las experiencias de innovación positivas y negativas como forma de apoyar la replicación, la reutilización de buenas prácticas y la evitación de la repetición de errores.
- Permitir y valorar al personal del sector público que asume el papel de entusiastas, influyentes y profesionales de la innovación.
- Tolerar y debatir abiertamente la necesidad de que el personal asuma riesgos y adopte una mentalidad abierta.
- Destacar la importancia de aprender de las iniciativas que no salen según lo previsto; incorporar y compartir las lecciones aprendidas en lugar de considerarlas simplemente fracasos.
- Fomentar el apoyo mutuo entre organizaciones públicas para intercambiar experiencias y recursos y difundir modelos y herramientas en torno al desarrollo de iniciativas innovadoras, sus trayectorias, dificultades y resultados.
- Promover una cultura organizativa que se preocupe por la experiencia humana de los gestores y el funcionariado

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

Culture Map es una herramienta para evaluar, cartografiar y transformar la cultura organizativa. Está pensada como actividad de grupo para orientar las conversaciones en torno a resultados, comportamientos y factores que facilitan o bloquean el fomento de una cultura de la innovación.



ESTUDIO DE CASO

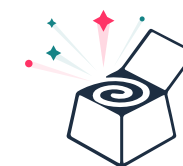
El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) introdujo los “Viernes de fracaso”, en los que los equipos no sólo comparten sus éxitos, sino que también aceptan sus fracasos y dudas. Más allá del intercambio de conocimientos y el aprendizaje, estas sencillas actividades “institucionalizan la asunción de riesgos” y contribuyen a fomentar aptitudes y actitudes innovadoras entre los funcionarios. En los Países Bajos, el Instituto de los Fracayos Brillantes (IvBM) subraya la importancia de aprender del fracaso, asumir actividades de riesgo y mostrar esas experiencias a otros colegas.

CÓMO MEJORAR LOS ENFOQUES INNOVADORES INTEGRADOS EN LA GESTIÓN

¿LOS PROCESOS DE GESTIÓN RECONOCEN, APOYAN Y RECOMPENSAN LA ADOPCIÓN DE INICIATIVAS INNOVADORAS?

¿HA INTENTADO ...

- Desarrollar procesos y metodologías que favorezcan la innovación a nivel de gestión, concretamente en la planificación, la presupuestación y/o la gestión de los recursos humanos.
- Proteger, fomentar y recompensar las actividades innovadoras del personal y los gestores públicos, incluso en la definición de objetivos y la valoración y evaluación de actividades.
- Garantizar que los instrumentos y procesos de gestión no bloqueen o ignoren los beneficios de los enfoques innovadores. Señalar la burocracia y los cuellos de botella administrativos en sus organizaciones y fomentar el cambio.
- Permitir formas alternativas de explorar y trabajar en el sector público, lo que incluye promover disposiciones ágiles y flexibles en los procesos administrativos y los métodos de gestión.
- Garantizar que los proyectos de innovación puedan aprovechar los procesos administrativos y los modelos de gestión que apoyan los enfoques experimentales y colaborativos, evitando los procesos centralizados, descendentes y preconstruidos que pueden inhibir o contradecir su desarrollo.
- Garantizar que existan oportunidades de desarrollo profesional para que los funcionarios públicos adquieran las competencias, los conocimientos y la capacidad necesarios para diseñar y aplicar enfoques innovadores.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El Consejo de Innovación - Herramientas de innovación se ha desarrollado transformando la teoría más avanzada sobre gestión de la innovación en herramientas de innovación prácticas, fáciles de usar y aplicables.



ESTUDIO DE CASO

La Dirección de Experimentación del Gobierno de Canadá recomienda que los altos directivos (jefes adjuntos) dediquen un porcentaje de sus fondos a la experimentación. Con esta iniciativa se crean expectativas organizativas que, cuando se vinculan a requisitos de información, fomentan una cultura de experimentación e innovación continuas para desarrollar nuevos enfoques.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR LAS HABILIDADES Y CONFIANZA CREATIVAS

¿SE DESARROLLAN CONSTANTEMENTE LAS CAPACIDADES Y LA CONFIANZA CREATIVA DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO?

¿HA INTENTADO ...

- Valorar las capacidades innovadoras a la hora de contratar, retener y promover el talento en las organizaciones y lugares de trabajo públicos.
- Garantizar que el personal empleado público tengan la oportunidad de informarse y comprometerse en la práctica con los conocimientos, competencias y formación necesarios para experimentar, innovar y probar nuevos enfoques.
- Diseñar planes de formación y enfoques pedagógicos que tengan en cuenta las competencias necesarias para impulsar y mantener la innovación.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El [Libro interactivo para el aprendizaje de la Innovación](#) presta apoyo a los profesionales que desean difundir competencias, métodos y herramientas de innovación o desarrollar su capacidad de innovación.

OPSI ESTUDIO DE CASO

Para que la innovación en el sector público se desarrolle a gran escala, es necesario fomentar y desarrollar las aptitudes y actitudes del funcionariado. La OPSI ha desarrollado el [Modelo de Competencias para la Innovación](#), que destaca seis competencias básicas: iteración, alfabetización en datos, centricidad en el usuario, curiosidad, narración de historias e insurgencia. Adaptado a los retos actuales de las políticas públicas, este modelo puede utilizarse para tomar conciencia de la situación y aumentar la capacidad del sector público.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

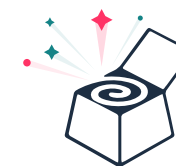
CÓMO MEJORAR LOS ENFOQUES INNOVADORES EN LOS ENTORNOS DE TRABAJO DEL SECTOR PÚBLICO

¿SE AUTORIZA E INCENTIVA AL PERSONAL A UTILIZAR PLANTEAMIENTOS INNOVADORES EN SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS EN EL LUGAR DE TRABAJO?

¿HA INTENTADO ...

- Garantizar que los enfoques, métodos y herramientas innovadores se integren en la dinámica y los procesos habituales del lugar de trabajo en lugar de ser la excepción.
- Reconocer que las iniciativas fuera de serie necesitan tiempo no sólo para concebirse, sino también para aplicarse y producir resultados.
- Explorar y promover formas innovadoras de mantener la autonomía de los equipos, las responsabilidades individuales y el liderazgo distribuido en los lugares de trabajo más allá del mando y el control centralizado.
- Promover una cultura organizativa que se preocupe por la experiencia humana de los gestores y profesionales públicos, valorando las experiencias y mentalidades personales y colectivas más allá de la pura pericia y los resultados.
- Garantizar que las iniciativas innovadoras cuenten con los recursos y la flexibilidad adecuados para permitir la experimentación, la aplicación y el aprendizaje.
- Proporcionar visibilidad y acceso a una serie de métodos y herramientas, junto con orientación y un mandato, para llevar a cabo iniciativas innovadoras.
- Identificar casos que adopten enfoques innovadores de las disposiciones y culturas en el lugar de trabajo que puedan reproducirse y adaptarse en otros contextos organizativos.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas Hyper Island es una colección de métodos y actividades para la colaboración creativa y la realización del potencial de equipos u organizaciones.



ESTUDIO DE CASO

El “derecho a impugnar” del Gobierno de Portugal permite al funcionarios público que hayan detectado una laguna o un problema en la administración pública promover la creación de un proyecto experimental para desarrollar una solución innovadora. El mecanismo del “derecho a impugnar” consiste en la suspensión temporal de los regímenes jurídicos existentes, utilizando para ello un instrumento jurídico específico, durante la duración del proyecto. Esta opción garantiza que el personal empleado público disponga de espacio para actuar y desarrollar enfoques innovadores para resolver los obstáculos de procedimiento, servicio y política con los que se encuentran.

CÓMO MEJORAR LOS RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS

¿HAY RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS PARA LAS PERSONAS INNOVADORAS Y LAS INNOVACIONES?

¿HA INTENTADO ...

- Reconocer que las iniciativas innovadoras -y los propios innovadores- pueden generar un impacto positivo e impulsar la innovación.
- Garantizar que las actitudes, prácticas y competencias innovadoras se tengan en cuenta en las evaluaciones y los marcos de rendimiento a nivel individual y organizativo.
- Dar visibilidad a las soluciones innovadoras y a las personas innovadoras para ayudar a legitimar, difundir y, potencialmente, ampliar dichas intervenciones.
- Reconocer la adopción de iniciativas innovadoras y la participación en ellas como una dimensión de las funciones de los servicios públicos, integrando la innovación en los valores, principios y competencias fundamentales del funcionariado.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Explorar la adopción de la gamificación -por ejemplo, “juegos serios”- para ofrecer recompensas y reconocimiento al funcionariado y equipos en materia de innovación en las organizaciones públicas.

OPSI ESTUDIO DE CASO

Los premios, una forma popular de celebrar la innovación, pueden proporcionar un merecido reconocimiento a equipos y proyectos innovadores: son estupendos para sacar a la luz ejemplos e inspirar a otros. Sin embargo, un premio por sí solo no basta. La OPSI esbozó las iniciativas existentes y debatió el protagonismo que se ha dado a los premios a la innovación en el sector público, señalando tanto las oportunidades como las fragilidades.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

PRINCIPIO 3

CULTIVAR NUEVAS ASOCIACIONES E IMPLICAR A VOCES DIVERSAS

LA ADOPCIÓN DEL TERCER PRINCIPIO ABARCA CINCO DIMENSIONES CLAVES:

Escuchar voces nuevas para percibir tenues señales de cambio, lo que puede ayudar a identificar una necesidad emergente o una oportunidad de innovación.

Buscar oportunidades para colaborar con otros países en retos transfronterizos que requieran enfoques innovadores.

Conectar a distintos agentes (públicos, privados, sin ánimo de lucro y particulares) para que las organizaciones del sector público puedan asociarse, colaborar y crear juntos nuevos planteamientos o soluciones a los problemas.

Desarrollar un conjunto de prácticas de participación y cocreación, y utilizarlas de diferentes formas para garantizar que los esfuerzos de innovación se basen en la experiencia vivida y en los conocimientos pertinentes.

Crear asociaciones y conectarse con las redes de intercambio existentes dentro, fuera y a través del sistema de innovación para aumentar la capacidad de innovar.

PRINCIPIO 3

CULTIVAR NUEVAS ASOCIACIONES E IMPLICAR A VOCES DIVERSAS

¿POR QUÉ ES EL TERCER PRINCIPIO TAN IMPORTANTE?

La consecución de mejores resultados públicos a través de la innovación puede verse seriamente comprometida cuando los gobiernos se aíslan de ecosistemas de innovación más amplios y cuando intentan abordar retos complejos en solitario. El tercer principio subraya la importancia de implicar a diversas asociaciones y voces en la gobernanza pública.

Para que la innovación aporte valor público, debe centrarse en las necesidades y expectativas de la ciudadanía, las empresas y otros usuarios. La adopción de esta perspectiva externa y centrada en el usuario es importante a la hora de definir prioridades, diseñar procesos y evaluar el impacto de la innovación pública. Este énfasis en el valor público debe complementarse con la comprensión de las prioridades políticas, el liderazgo y las orientaciones estratégicas que influyen en la práctica innovadora. Para los retos que trascienden las fronteras nacionales, las asociaciones y colaboraciones transfronterizas son fundamentales, incluida la búsqueda de nuevas formas de comprometerse y crear iniciativas compartidas entre países.

La colaboración más allá de los límites del sector público y que engloba a las partes interesadas pertinentes de la sociedad civil, las comunidades de emprendedores, los sistemas científicos y otros ámbitos, puede adoptar multitud de formatos que promuevan la cocreación y la innovación sostenible. La transparencia y la rendición de cuentas, la presentación de resultados tangibles y un seguimiento receptivo de las iniciativas son importantes para crear sostenibilidad y generar confianza entre los socios.

Debe prestarse especial atención a las voces y perspectivas emergentes que suelen estar infrarrepresentadas, garantizando que las señales de estas comunidades puedan tenerse en cuenta en el diseño de políticas y servicios. Teniendo esto en cuenta, la administración pública debería reducir explícitamente las barreras para comprometerse con estas perspectivas como forma de mejorar el diseño, el desarrollo y el uso tanto de las políticas como de los servicios.

PRINCIPIO 3

CULTIVAR NUEVAS ASOCIACIONES E IMPLICAR A VOCES DIVERSAS



Utilice estas preguntas para hacer balance de su capacidad de innovación actual. En cuanto identifique una carencia, el Libro interactivo le guiará hacia la acción pertinente que puede emprender para mejorar su situación.

¿Se cuenta con las partes interesadas en las iniciativas innovadoras?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se adoptan y apoyan alianzas transparentes entre la Administración y actores externos?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se reconocen las múltiples perspectivas y facetas del conocimiento?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se construyen y fomentan entendimientos comunes con los agentes socios?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Están siendo apoyados, consultados e involucrados los ecosistemas innovadores ?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Las voces diversas y emergentes están siendo tenidas en cuentas?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se desarrollan iniciativas innovadoras, no sólo para los usuarios, sino junto a ellos?

¡Tenemos que mejorar esto!

< Elija otro reto

¿CÓMO MEJORAR LA IMPLICACIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES

¿ESTÁN IMPLICADAS LAS PARTES INTERESADAS EN LAS INICIATIVAS INNOVADORAS?

¿HA INTENTADO ...

- Garantizar que las partes interesadas pertinentes de los departamentos gubernamentales y/o de todos los sectores y la sociedad participen en el proceso de innovación.
- Tratar de entender la diversidad de puntos de vista sobre una cuestión y asegurarse de que el compromiso sobre las iniciativas innovadoras sea accesible para todos los participantes.
- Prestar atención, participar y apoyar redes, asociaciones y comunidades en las que participen los actores relevantes en torno a objetivos concretos para reunir y compartir aportaciones e ideas y comprender los nuevos enfoques.
- Asegurar que las colaboraciones entre los actores relevantes sean abiertas (incluso en términos de intercambio de información), tengan un objetivo claro, generen resultados y sean capaces de realizar un seguimiento de sus avances.
- Mostrar y facilitar a los agentes acceso a métodos y técnicas de participación que amplíen el abanico de fórmulas de adopción de compromisos en diferentes contextos organizativos y en función de los fines existentes.



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Herramienta de análisis de agentes involucrados está diseñada para ayudar a las organizaciones a comprender mejor el abanico de objetivos de las colaboraciones, que se reflejan en las asociaciones existentes y que ayudan a fortalecer los nuevos partenariados.



ESTUDIO DE CASO

El Gobierno de Eslovenia ha desarrollado las Sesiones de improvisación sobre políticas públicas para asegurar que las perspectivas de los agentes relevantes de las políticas y servicios públicos son incorporados a su diseño. A través de jornadas participativas, se consigue plantear una perspectiva global sobre un asunto concreto, estableciendo plataformas multiagente que ayudan a desarrollar mejores soluciones y políticas públicas.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer

¿CÓMO MEJORAR LA TRANSPARENCIA EN LAS RELACIONES CON LOS ACTORES RELEVANTES

¿SE ADOPTAN Y APOYAN LAS ASOCIACIONES TRANSPARENTES?

- Apoyar la exploración y adopción de enfoques transparentes y fiables para la contratación pública, la licitación, el desarrollo de ecosistemas y la creación de asociaciones para abordar los retos de la sociedad con la participación de socios del sector privado y socios externos al gobierno.
- Adoptar directrices que aborden explícitamente la necesidad de apertura, integridad, transparencia y responsabilidad en las asociaciones.
- Sensibilizar sobre los conflictos de intereses y garantizar la celebración de debates públicos para abordar estos temas.
- Garantizar que las señales, expectativas y propuestas que surjan se reconozcan y debatan de forma transparente y abierta al diseñar y desarrollar la regulación y los apoyos de las asociaciones.
- Desarrollar y adoptar marcos, directrices y listas de comprobación que aborden las relaciones con socios ajenos al gobierno, aportando claridad, credibilidad y oportunidades a los gestores y funcionarios públicos para crear y mantener asociaciones.



La PACT: Caja de herramientas para el co- diseño participativo está dirigido a personas empresarias, intraempresarias, intermediarias y facilitadoras que inicien asociaciones para crear valor y asociaciones en las que se pretenda integrar las creaciones de valor existentes.



ESTUDIO DE CASO

Estonia Acelera es un banco de pruebas para encontrar soluciones a problemas complejos mediante la colaboración entre empresas emergentes y organismos públicos. Al reunir a emprendedores y gestores del sector público, estos proyectos piloto pueden servir para ensayar soluciones radicales y recoger enseñanzas para resolver los retos de la sociedad.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer

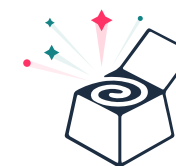
¿CÓMO MEJORAR EL RECONOCIMIENTO DE PERSPECTIVAS MÚLTIPLES Y DE DIFERENTES ÁMBITOS DEL CONOCIMIENTO

¿ESTÁN SIENDO RECONOCIDAS LAS PERSPECTIVAS MÚLTIPLES Y LOS DIFERENTES ÁMBITOS DEL CONOCIMIENTO?

¿HA INTENTADO ...

- Escuchar activamente a la ciudadanía con diferentes perfiles relevantes para sus proyectos de innovación con el fin de comprender sus necesidades y expectativas, impulsando altos niveles de atención y flujos de retroalimentación ciudadana.
- Apoyar y contribuir a los eventos, procesos y foros que se basan en la apertura y la co-creación para involucrar a múltiples actores y reconocer sus perspectivas de innovación del sector público.
- Reconocer la experiencia y la perspectiva del funcionariado público de distintos niveles e integrar sus conocimientos y su compromiso en el desarrollo de innovaciones.
- Buscar e integrar las perspectivas y aportaciones de profesionales, expertos y científicos de distintos ámbitos en el desarrollo de iniciativas innovadoras.
- Garantizar que las iniciativas y proyectos innovadores reúnan una combinación adecuada y equilibrada de conocimientos y perspectivas, integrando la diversidad de ámbitos administrativos y de conocimiento desde el principio.
- Involucrar a todas las generaciones, incluidos los jóvenes, y estudiar las repercusiones intergeneracionales para que se tengan en cuenta los puntos de vista e implicaciones para el futuro.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas SISCODE sobre Jornadas de co-creación mejora los procesos de co-creación que incluyen a múltiples actores y socios en la ideación, aplicación y evaluación de servicios, políticas y sistemas públicos.



ESTUDIO DE CASO

USE-IT! es un planteamiento integral de barrio para abordar la pobreza urbana en West Birmingham y Smethwick (Reino Unido). La iniciativa incorpora activamente las opiniones de los socios comunitarios y tiende puentes entre el sector público, el privado y la sociedad civil para desbloquear los activos locales y producir cambios.

¿CÓMO MEJORAR LA CONSTRUCCIÓN DE ENTENDIMIENTOS COMUNES

¿ESTÁN SIENDO CONSTRUIDOS Y ALIMENTADOS LOS ENTENDIMIENTOS ENTRE LOS DIVERSOS SOCIOS O AGENTES RELEVANTES?

¿HA INTENTADO ...

- Desarrollar y sostener espacios para construir un entendimiento común entre los socios sobre los problemas, necesidades, retos y objetivos claves, y el desarrollo y aplicación de la innovación mediante el uso de las herramientas y plataformas adecuadas.
- Apoyar las colaboraciones espontáneas proporcionando ocasiones para alinear las expectativas y ambiciones entre las partes interesadas durante un proyecto o iniciativa, evitando el bloqueo unilateral a objetivos predefinidos.
- Compartir información, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas y permitir la cooperación entre las partes interesadas en el diseño, la aplicación y la evaluación de las innovaciones.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El Libro interactivo del diseño con inteligencia colectiva presenta actividades para orquestrar la colaboración con diversos grupos de personas y ayuda a los usuarios a recabar datos y tecnología para conseguir sus objetivos.



ESTUDIO DE CASO

Etorkizuna Eraikiz, o Construyendo el Futuro, es un proyecto de reducción de la desigualdad de la Diputación Foral de Guipúzcoa, España. A través de la perspectiva innovadora del gobierno anticipatorio, la estrategia pretende construir modelos de gobernanza colaborativa, incluidos las redes y asociaciones para definir problemas y desarrollar soluciones.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer

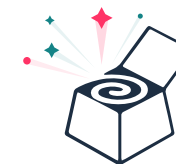
¿CÓMO MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO CON EL ECOSISTEMA INNOVADOR

¿LOS SISTEMAS INNOVADORES ESTÁN SIENDO APOYADOS, CONSULTADOS E INVOLUCRADOS?

¿HA INTENTADO ...

- Participar y, si es necesario, crear canales o plataformas con los socios de ecosistemas innovadores (sociedad civil, comunidad de emprendedores, comunidad científica, etc.) para compartir ideas y debatir sobre los desafíos de la sociedad.
- Apoyar y promover iniciativas que reúnan a los socios de los ecosistemas de innovación para definir compromisos concretos y perseguir apuestas comunes para la mejora de las políticas y los servicios públicos.
- Ampliar su sensibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades, expectativas y reivindicaciones -incluidos los obstáculos que deben eliminarse, las oportunidades que deben explorarse y el papel de los gobiernos en el cultivo de la innovación- que se originan en los ecosistemas de innovación mediante el uso de herramientas y la apertura de canales para recibir señales y mensajes.
- Permitir la definición y ejecución de misiones para abordar los grandes retos de la sociedad a partir de las aspiraciones, aportaciones y compromisos de los socios de los ecosistemas de innovación.
- Garantizar el refuerzo continuo de la confianza entre los socios, dando visibilidad a las colaboraciones, asegurando flujos de información adecuados y demostrando seguimiento a todas las entidades y personas implicadas.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas Plataforma del Diseño pretende ayudar a construir modelos transformadores, basados en ecosistemas y plataformas, en lugar de los enfoques tradicionales de diseño de productos o servicios.



ESTUDIO DE CASO

El Servicio de Contratación Pública de Corea ha diseñado Venture Nara para que las empresas emergentes y asociaciones empresariales con dificultades para participar en los sistemas de contratación pública puedan tener acceso a una plataforma para promocionar sus productos entre las organizaciones públicas. Esto les ayuda a introducirse en ese mercado y a mostrar su contribución a la hora de abordar los retos y necesidades de la contratación.

¿CÓMO MEJORAR LA ESCUCHA DE LAS VOCES DIVERSAS Y EMERGENTES

¿LAS VOCES DIVERSAS Y EMERGENTES ESTÁN SIENDO ESCUCHADAS?

¿HA INTENTADO ...

- Adoptar medidas concretas y mensajes explícitos para asegurar que las voces emergentes y diversas están siendo tomadas en cuenta en el diseño e implementación de las políticas y servicios públicos.
- Prestar atención a las herramientas, los marcos y las prácticas que puedan mejorar la diversidad, la inclusión y la accesibilidad entre las iniciativas de innovación del sector público que esté llevando a cabo.
- Reconocer los procesos ascendentes promovidos en torno a las políticas y los servicios, considerarlos como oportunidades para comprometerse con diversos puntos de vista y recopilar aprendizajes sobre los procesos de innovación.
- Explorar formas de contrarrestar la adopción exclusiva de disposiciones rígidas, requisitos excesivamente formalizados y procesos de toma de decisiones jerárquicos y centralizados, que podrían disuadir o impedir que voces diversas y emergentes se articulen e incluyan en los procesos de innovación.
- Adoptar métodos, herramientas y técnicas sensibles a múltiples puntos de vista, que sean empáticos con las posibles dudas y prejuicios, así como que sean conscientes de las consecuencias contrapuestas que puede tener una determinada innovación, y que incluyan a los agentes que no se benefician de ella.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Para un diseño inclusivo de las iniciativas, debe prestarse atención a toda la diversidad humana en términos de capacidad, lengua, ingresos, cultura, sexo, edad y otras características. Las [Cartas del Diseño Inclusivo](#) proporcionan herramientas básicas para ese fin. También puede usar el [Marco de Participación y Compromiso de la EPA](#) para poner en marcha y promover estos procesos.



ESTUDIO DE CASO

La Ciudad de México ha desarrollado colaborativamente una Constitución a través de un [ejercicio de financiación colectiva](#). El experimento democrático implicó a la ciudadanía, generó confianza e incluyó diversas perspectivas a lo largo de todo el proceso de desarrollo constitucional. El resultado fue una Constitución con visión de futuro, cuyo eje central es la política social progresista y los derechos humanos.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer

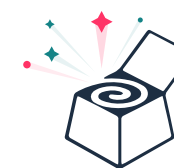
¿CÓMO MEJORAR INNOVAR, NO SÓLO PARA LAS PERSONAS USUARIAS, SINO CON ELLAS

¿SE DESARROLLAN INICIATIVAS INNOVADORAS NO SÓLO PARA LAS PERSONAS USUARIAS, SINO JUNTO A ELLAS?

¿HA INTENTADO ...

- Asegurarse de que sus procesos de cambio se centran en las personas usuarias, dándoles la oportunidad de compartir sus necesidades y expectativas sobre las prioridades de innovación relacionadas con las políticas y los servicios.
- Involucrar a la ciudadanía y otros usuarios, incluido el funcionariado público, a lo largo de todo el proceso de diseño y aplicación de políticas o servicios, y proporcionar retroalimentación sobre el proceso.
- Apoyar y adoptar formatos de participación alternativos para garantizar que se invita a las personas usuarias a unirse, participar de forma inclusiva y permanecer informadas de las decisiones y los resultados.
- Utilizar las contribuciones y la participación de las personas usuarias para dar forma a la toma de decisiones, no sólo para reunir pruebas y debatir.
- Reconocer las contribuciones y proporcionar información a las personas usuarias y partes interesadas que participen en los procesos de innovación, incluidos experimentos, bancos de pruebas y pilotos.
- Compartir ejemplos consolidados, herramientas y directrices estandarizadas para la participación de las personas usuarias que puedan adoptar las organizaciones públicas.

< Volver a Las Preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

El IDEO Kit guía de campo para el diseño centrado en las personas es un recurso descargable y una herramienta de orientación en línea para ayudar a navegar por las diferentes fases de un proceso de diseño centrado en el ser humano.



ESTUDIO DE CASO

El Departamento Nacional de Planificación en Colombia ha desarrollado un programa de Plain Lenguaje Claro para comunicar servicios, reglas y procedimientos de la manera más simple y directa posible a las personas usuarias. Los programas adoptan una metodología que que reúne al funcionariado y la ciudadanía para mejorar la comunicación de la información pública y las soluciones, y que recopila aprendizajes para resolver los retos de la sociedad.

PRINCIPIO 4

APOYAR LA EXPLORACIÓN, LA REPETICIÓN Y EL ENSAYO

LA ADOPCIÓN DEL CUARTO PRINCIPIO ENGLOBALA CUATRO DIMENSIONES CLAVES:

Apoyar la innovación relacionada con prioridades y problemas claros y conocidos y permitir la innovación exploratoria cuando no esté claro cuál será el resultado final.

Garantizar la experimentación, la iteración y el ensayo en toda la cartera de servicios, tanto a nivel del conjunto del sector público como de los distintos ministerios y organizaciones.

Reconocer y captar el aprendizaje que se deriva de la exploración, y apreciar que a menudo la experimentación y la innovación pueden no solo consistir en arreglar, sino también en aprender.

Reconocer los beneficios que pueden derivarse de permitir la experimentación en sistemas básicos (como el uso de tecnologías digitales, la presupuestación, la gestión de riesgos y la elaboración de informes) y estudiar si se puede lograr y cómo.

PRINCIPE 4 APOYAR LA EXPLORACIÓN, LA REPETICIÓN Y EL ENSAYO

¿POR QUÉ EL CUARTO PRINCIPIO ES TAN IMPORTANTE?

Los procesos de toma de decisiones basados en la evidencia reconocen que los gobiernos deben tomar decisiones conscientes de la complejidad y el cambio que caracterizan a nuestras sociedades y actuar en consecuencia. Una Administración Pública con capacidad de respuesta utiliza ese conocimiento para garantizar mejoras constantes en sus procesos y servicios, especialmente cuando las soluciones prefabricadas son limitadas o no están disponibles o cuando se enfrentan a riesgos desconocidos, retos emergentes e incertidumbres sobre el futuro. Por eso, el cuarto principio destaca la necesidad de que los gobiernos se comprometan a apoyar la exploración, la iteración y el ensayo.

La experimentación desempeña un papel fundamental a la hora de garantizar que los gobiernos se anticipen y respondan a las necesidades de la ciudadanía y mejoren las respuestas públicas a las demandas actuales y futuras de la sociedad. Aprovechando la experimentación, los gobiernos pueden obtener pruebas sobre el potencial de las nuevas soluciones antes de aplicarlas en contextos reales.

Sin embargo, para que la experimentación se integre en las organizaciones públicas y se practique eficazmente, es necesario que exista un entorno tolerante que incentive la experimentación, así como marcos normativos y políticos favorables para abordar cuestiones emergentes y complejas. Además, los gobiernos deberían promover explícitamente experimentos que aporten perspectivas diversas, incluidas las de la ciudadanía, la sociedad civil y otros socios pertinentes del ecosistema, garantizando así la creación y adopción de soluciones abiertas, colaborativas y sostenibles.

PRINCIPIO 4

APOYAR LA EXPLORACIÓN, LA REPETICIÓN Y EL ENSAYO



Utilice estas preguntas para hacer balance de su capacidad de innovación actual. En cuanto identifique una carencia, el Libro interactivo le guiará hacia la acción pertinente que puede emprender para mejorar su situación.

¿Se están utilizando bancos de pruebas y entornos controlados para desbloquear iniciativas innovadoras?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se utilizan entornos seguros para probar, aprender y compartir lecciones desde la experimentación?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Se aprovechan la experimentación, el ensayo y la repetición en las iniciativas innovadoras?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Aprovecha el servicio público metodologías adaptadas al futuro?

¡Tenemos que mejorar esto!

< Elija otro reto

CÓMO MEJORAR ENTORNOS CONTROLADOS Y BANCOS DE PRUEBAS

¿SE UTILIZAN ENTORNOS CONTROLADOS Y BANCOS DE PRUEBAS PARA DESBLOQUEAR INICIATIVAS INNOVADORAS?

¿HA INTENTADO ...

- Poner en práctica iniciativas – como entornos controlados y bancos de pruebas – que permitan ambientes seguros para la experimentación.
- Destacar las ventajas de los bancos de pruebas y los entornos controlados en términos de exploración de posibles beneficios (y de costes), como la actualización del diseño y el rendimiento de los servicios y políticas públicas y la reducción de los riesgos del desarrollo y aplicación de las soluciones innovadoras.
- Cuando las soluciones existentes parecen disuadir o prevenir la experimentación, usar métodos alternativos para reducir la burocracia, incluidos la adopción de prácticas innovadoras en la contratación y presupuestación destinados específicamente a la experimentación.
- Adoptar bancos de pruebas y entornos controlados para probar perspectivas innovadoras, usando los resultados positivos para defender su adopción y aprovechando las lecciones aprendidas para mejorar los próximos intentos.



CAJA DE HERRAMIENTAS

El Servicio Banco de Pruebas es una herramienta visual, lúdica y co-creativa que permite a los individuos explorar servicios digitales de una manera tangible e interactiva. En este sentido, un banco de pruebas puede utilizarse para ensayar servicios existentes o para crear otros nuevos.



ESTUDIO DE CASO

El Banco de pruebas de la Interoperabilidad de la Comisión Europea proporciona un espacio para ensayar servicios digitales facilitados a la ciudadanía, las empresas y las Administraciones Públicas. Al garantizar la interoperabilidad de tales servicios, el banco de pruebas acelera la promoción de estándares en los flujos de información mediante herramientas de experimentación abiertas, susceptibles de ser compartidas, adaptables y con carácter transfronterizo. El banco de pruebas también figura en el informe “Consiguiendo la innovación gubernamental transfronteriza”, elaborado por la OCDE, OPSI y el Centro Mohamed Bin Rashid para la Innovación Gubernamental (MBRCGI)

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR LOS ESPACIOS SEGUROS PARA LA EXPERIMENTACIÓN

¿SE ESTÁN UTILIZANDO ESPACIOS SEGUROS PARA PROBAR, APRENDER Y COMPARTIR LECCIONES DE LA EXPERIMENTACIÓN?

¿HA INTENTADO ...

- Crear y apoyar laboratorios de innovación, unidades, equipos y/o programas que puedan actuar como espacios seguros para probar, arriesgar y aprender con los experimentos, incluso cuando no funcionan como se había planificado.
- Proporcionar visibilidad e incentivar el uso de espacios seguros entre las organizaciones públicas y su personal.
- Usar laboratorios, unidades y equipos de innovación para apoyar modos sostenibles y prácticos que promuevan el interés del sector público por la experimentación, el riesgo y las soluciones innovadoras a una escala controlada.
- Usar laboratorios, unidades y equipos de innovación como plataformas o escaparates que muestren cómo funciona la experimentación en la práctica y expongan ejemplos concretos que sean destacables.
- Asegurar que las metodologías y soluciones desarrolladas y ensayadas en los espacios seguros y a través de proyectos experienciales puedan ser aprendidas, compartidas y replicadas en otros contextos del sector público.



CAJA DE HERRAMIENTAS

La [Guía de Validación](#) contiene instrucciones y herramientas, incluidos el Mapa de supuestos y la Tarjeta de ejecución de experimentos, para diseñar y establecer experimentos que prueben ideas y productos a través de métodos de iteración o repetición.



ESTUDIO DE CASO

El Programa danés Frikommuneforsøg, o Experimentos Municipales Libres, exime a determinados municipios de la normativa estatal, dándoles la oportunidad de experimentar libremente, probar nuevas soluciones y aplicar nuevos enfoques. Obtenga más información al respecto en el [Análisis de la Innovación en el sector público de Dinamarca](#).

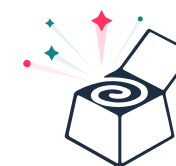
< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR LA EXPERIMENTACIÓN, LA PRUEBA Y LA ITERACIÓN

¿LA EXPERIMENTACIÓN, LA PRUEBA Y LA REPETICIÓN ESTÁN SIENDO APROVECHADAS EN LAS INICIATIVAS INNOVADORAS?

- Sustener la adopción de la experimentación, utilizando entornos controlados y bancos de pruebas, como medio para navegar en circunstancias nuevas, complejas e inciertas, especialmente cuando los mecanismos reguladores, las directrices administrativas o los procesos de desarrollo existentes no son capaces de proporcionar instrucciones claras o respuestas definitivas.
- Dar prioridad y apoyar la adopción de la experimentación de proyectos innovadores, incluyendo oportunidades para llevar a cabo investigaciones sobre las necesidades de las personas usuarias y el desarrollo de prototipos y/o pilotos.
- Reunir y facilitar el acceso a herramientas y técnicas que permitan a las organizaciones y servidores públicos adoptar enfoques experimentales y adaptar o replicar dichos experimentos.
- Probar y recopilar información antes de implantar soluciones, políticas o servicios como forma de comprender el valor, aprender de los errores y demostrar los resultados de la innovación.
- Garantizar que las lecciones aprendidas, los resultados y las soluciones derivadas de los experimentos se conservan y ponen a disposición del sector público, lo que les permite mejorar, repetir y ampliar.
- Demostrar la contribución de los experimentos al fomento de una cultura de asunción de riesgos, a la mejora de la orientación a la ciudadanía y al aumento de la eficiencia de las innovaciones sometidas a prueba.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas de Métodos de Diseño es una colección de tarjetas que describen métodos para la planificación y la ejecución del diseño de investigaciones, ideaciones, creaciones y experimentos, mediante iteraciones cortas.



ESTUDIOS DE CASO

La Agencia Digital de Islandia promueve la experimentación, prueba e iteración de la producción de servicios digitales con las organizaciones y personas usuarias. El proceso valora la experiencia de usuario y aplica fases ágiles de trabajo e iteración para conseguir los mejores resultados.

CÓMO MEJORAR LA PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

¿APROVECHA EL SERVICIO PÚBLICO METODOLOGÍAS PARA PREPARARSE PARA EL FUTURO?

¿HA INTENTADO ...

- Promover y adoptar enfoques que garanticen la resiliencia, proactividad y prospectiva de las organizaciones públicas.
- Aprovechar la innovación anticipatoria, la prospectiva estratégica y otras metodologías orientadas al para construir una Administración Pública preparada para el futuro.
- Aprovechar la innovación anticipatoria, la prospectiva estratégica y otras metodologías orientadas a los escenarios venideros para construir una administración pública preparada para el futuro.
- Destacar la importancia de que los gestores y servidores públicos aboguen por enfoques innovadores sostenibles y responsables.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Viviendo el Futuro: Kit de Escenarios es una herramienta de diseño para entender, debatir y dar forma al futuro. Para motivar el primer contacto con esta perspectiva, también puede usar el Kit de iniciación a la Innovación Anticipatoria, desarrollado por LabX a través del programa incubadora de la OPSI. El Departamento Colombiano de Función Pública también ofrece una caja de herramientas para promover en el funcionariado el pensamiento sobre el futuro de los servicios públicos.



ESTUDIO DE CASO

La Gobernanza Anticipatoria Innovadora (AIG) permite a los gobiernos explorar activamente posibilidades, experimentar y aprender de manera continuada como parte de un sistema más amplio de gobernanza. Aprovechando perspectivas como la prospectiva estratégica, AIG puede ayudar a los gobiernos a crear evidencias sobre el futuro para tomar decisiones en el presente. Eche un vistazo a los ejemplos recientes venidos de Eslovenia: Escenarios para el Talento Gestor e Irlanda: Hacia un Sistema de Prospectiva Estratégica.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

PRINCIPIO 5 DIFUNDIR APRENDIZAJES Y COMPARTIR EXPERIENCIAS

LA ADOPCIÓN DEL QUINTO PRINCIPIO ENGLOBALA CUATRO
DIMENSIONES CLAVES:

Establecer buenas prácticas de evaluación para aprender, dirigir el proceso de innovación y evaluar las aportaciones de las innovaciones que se produzcan.

Compartir sistemáticamente los aprendizajes que surjan de las actividades innovadoras (incluso si la innovación “falla al aportar según lo esperado”).

Desarrollar y mantener los circuitos de retroalimentación que captan las opiniones de la ciudadanía y el personal de primera línea para sostener el aprendizaje continuo.

Fomentar el trabajo en red y el aprendizaje entre pares para ayudar al personal a aprender y apoyarse entre ellos.

PRINCIPIO 5

DIFUNDIR APRENDIZAJES Y COMPARTIR EXPERIENCIAS

¿POR QUÉ EL QUINTO PRINCIPIO ES TAN IMPORTANTE?

El quinto principio destaca la importancia de compartir aprendizajes y difundir experiencias. Mientras que en las Administraciones Públicas ya se comparte el conocimiento, la innovación requiere una perspectiva más sistemática, no sólo la comunicación esporádica. Compartir y difundir comprende algo más que dar publicidad a “buenas prácticas” e incluye informar sobre innovaciones que no han cumplido con las expectativas iniciales o que han sido abandonadas.

Fortalecer el trabajo en red entre el personal de las Administraciones Públicas asegura la diseminación de aprendizajes a gran escala, idealmente en tiempo real. Además de la circulación de conocimientos, las redes pueden promover las relaciones horizontales y el diálogo entre iguales, ambos esenciales para crear una comunidad basada en la confianza. La apertura de estas conexiones de base ayuda a crear un entorno favorable a la innovación que genera efectos indirectos y proporciona una plataforma para ampliar las soluciones que han tenido éxito.

La adopción de métodos y procesos de medición y evaluación puede ayudar a analizar y mejorar las innovaciones. Además de apoyar una evaluación más sólida de servicios y políticas, estos procesos están adaptados para recoger la opinión de las personas usuarias y trabajadoras, por lo que permiten el aprendizaje continuo y definen la mejora sostenible de las soluciones en cuestión. Especialmente cuando esos procesos están diseñados y adaptados a contextos específicos, pueden ayudar a mejorar las prácticas innovadoras y divisar mejores maneras de conseguir un impacto positivo en el sector público y la sociedad.

PRINCIPIO 5

DIFUNDIR APRENDIZAJES Y COMPARTIR EXPERIENCIAS



Utilice estas preguntas para hacer balance de su capacidad de innovación actual. En cuanto identifique una carencia, el Libro interactivo le guiará hacia la acción pertinente que puede emprender para mejorar su situación.

¿Están siendo contadas las historias sobre la innovación?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿La colaboración interdepartamental y las tareas transversales son apoyadas?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Existe memoria institucional sobre aprendizajes y errores?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Los beneficios de la innovación están siendo demostrados?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Existen redes para la innovación en el sector público?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿Los beneficios de la innovación están siendo demostrados y los aprendizajes compartidos?

¡Tenemos que mejorar esto!

¿La evaluación y la medición son incorporadas desde el principio?

¡Tenemos que mejorar esto!

< Elija otro reto

CÓMO MEJORAR LA NARRACIÓN DE HISTORIAS Y LA COMUNICACIÓN ADAPTADA A LA INNOVACIÓN

¿LAS HISTORIAS SOBRE LA INNOVACIÓN ESTÁN SIENDO CONTADAS?

¿HA INTENTADO ...

- Entender que los resultados y el valor de la innovación pueden atraer a personas usuarias, beneficiarias y/o partes interesadas.
- Hacer visible a la ciudadanía y al personal de las Administraciones las experiencias, resultados y valor provenientes de la innovación.
- Compartir mensajes claros sobre las prácticas y compromisos innovadores, comunicando abiertamente a las audiencias relevantes actividades y resultados.
- Contar las historias sobre la innovación de una manera comprensible, utilizando narrativas alternativas, visualización de datos y perspectivas creativas de comunicación.
- Organizar eventos e iniciativas para debatir abiertamente de experiencias, celebrar logros y alcanzar nuevas audiencias.
- Centrarse en las lecciones aprendidas claves y el valor creado, teniendo en cuenta que la comunicación efectiva significa evitar la sobrecarga de información.
- Poner atención en las “pequeñas historias sobre la innovación” – no sólo sobre las “innovaciones estrella” o los héroes conocidos – y proporcionar ejemplos palpables y reconocimientos de los esfuerzos diarios de las personas empleadas públicas.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CADA DE HERRAMIENTAS

Los Servicios de Diseño de Experiencia de Usuario - Escenas proporcionan una herramienta y un método para crear historias visuales sobre productos y servicios de forma eficaz, colaborativa e iterativa.



ESTUDIO DE CASO

El Centro de Innovación del Servicio Público de las Naciones Unidas ofrece una plataforma en línea para compartir historias sobre proyectos de innovación en todo el mundo. En particular, la plataforma destaca proyectos de servicios públicos ganadores de premios, incluidos proyectos de Tailandia, Chad, Ghana y otros países. Compartiendo y diseminando ideas a las audiencias globales, la plataforma hace visible las posibilidades y el potencial de proyectos de innovación.

CÓMO MEJORAR LA COLABORACIÓN INTERDEPARTAMENTAL Y LAS TAREAS TRANSVERSALES

¿LA COLABORACIÓN INTERDEPARTAMENTAL Y LAS TAREAS TRANSVERSALES ESTÁN SIENDO APOYADAS?

¿HA INTENTADO ...

- Apoyar la colaboración interdepartamental y la confianza mutua entre sectores y departamentos para fomentar el intercambio de conocimientos, talento y recursos.
- Explicitar el mandato, la visión y la legitimidad de las colaboraciones, emitiendo mensajes claros y estableciendo las disposiciones legales y de gestión necesarias.
- Utilizar grupos de trabajo flexibles para abordar retos transversales y problemas complejos, o prestar apoyo adicional o especializado a proyectos y equipos existentes, siendo conscientes de que las nuevas formas de colaboración requieren una definición común de objetivos, compromisos, distribución del trabajo y puesta en común de conocimientos y recursos.
- Desarrollar tareas o misiones transversales que reúnan a distintos departamentos y áreas, teniendo en cuenta que estas iniciativas deben ir más allá de las conversaciones amistosas y trabajar para obtener resultados prácticos.
- Explorar y desarrollar canales, plataformas y normativas que permitan compartir conocimientos y poner en común recursos entre departamentos, garantizando que la sostenibilidad siga siendo una prioridad y que se aclaren las condiciones de acceso.



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Misión orientada a la innovación sostiene tareas transversales que reúne a distintos departamentos y áreas para abordar los grandes retos de la sociedad. El Laboratorio de Acción hacia la Misión de la OCDE fomenta el conocimiento, la práctica y la experiencia en innovación orientada a misiones y refuerza la colaboración intersectorial e interdisciplinar en los países. Para saber cómo lanzar e impulsar misiones, consulte la Guía Interactiva de la Misión.



ESTUDIO DE CASO

Para impulsar proyectos políticos de alta prioridad, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales alemán creó el Flexi-Equipo, un equipo de apoyo a todas las divisiones del Ministerio que actualmente sufren escasez de personal. De este modo, el Flexi-Equipo puede responder rápidamente a las necesidades de recursos humanos, apoyar el traspaso de tareas y puestos de trabajo, acompañar la transferencia de conocimientos y servir de modelo para entornos de trabajo orientados al futuro y basados en procedimientos flexibles y ágiles.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR EL EJERCICIO DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL

¿EXISTE MEMORIA INSTITUCIONAL SOBRE APRENDIZAJES Y ERRORES?

¿HA INTENTADO ...

- Documentar sus iniciativas innovadoras de manera que la información esté disponible para proyectos futuros, evitar repetir o multiplicar cuestiones tratadas anteriormente y construir sobre lecciones aprendidas.
- Aprovechar la información y los conocimientos disponibles -al embarcarse en iniciativas de innovación- y aprender de otras organizaciones y equipos públicos que hayan afrontado retos similares.
- Establecer plataformas y repositorios para el personal y organizaciones públicas que reúnan y compartan experiencias y enseñanzas en formatos de fácil acceso.
- Promover y poner en valor una cultura de generación, curación y puesta en común de aprendizajes entre los gestores y personal de las Administraciones públicas.
- Usar encuentros y eventos como una oportunidad para construir o activar la memoria institucional, involucrar a grandes audiencias y compartir experiencias, información y conocimiento.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Eche un vistazo a la [Biblioteca de Contenido sobre Burocracia Creativa](#), que proporciona acceso a una abundante colección de vídeos, ejemplos y curación de lecciones aprendidas, para inspirar el cambio en múltiples áreas del sector público, que van desde la tecnología y los datos hasta la cultura organizacional.



ESTUDIO DE CASO

El [Centro para la Innovación en el Sector Público](#) de Sudáfrica crea la memoria institucional sobre proyectos de innovación en el sector público a través del programa de Premios en el Sector Público. Más allá del reconocimiento, el programa comparte los proyectos seleccionados a través de múltiples plataformas (conferencias anuales, seminarios web, talleres, o la revista ideas que trabajan). Algunos proyectos son seleccionados para su réplica potencial y se examinan para comprender mejor su impacto, rentabilidad y consecuencias imprevistas.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

CÓMO MEJORAR LA DEMOSTRACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN

¿LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN ESTÁN SIENDO DEMOSTRADOS?

¿HA INTENTADO ...

- Promover la puesta en común de enfoques de éxito y soluciones entre organizaciones, equipos y personal empleado público para materializar y ampliar la innovación.
- Legitimar e incentivar la apertura y el debate en torno a las buenas y malas experiencias y resultados de la innovación como medio para superar el miedo al fracaso.
- Fomentar el intercambio de datos, procedimientos y herramientas pertinentes entre equipos y organizaciones y entre sectores.
- Desarrollar plataformas y/o repositorios para compartir datos, información y conocimientos entre organizaciones públicas, garantizando un acceso fácil y una actualización y mejora continuas.
- Proporcionar ocasiones estructuradas para que el funcionariado y sus equipos de trabajo compartan experiencias y reflexionen sobre ellas, establezcan aprendizajes y definan oportunidades de mejora futura.
- Crear oportunidades para demostrar los resultados al público destinatario desde el momento en que se puso en marcha la iniciativa de innovación, asegurándose de contar con los recursos y enfoques necesarios para comunicarlos con claridad.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Plataforma de Estudios de Caso de la OPSI muestra proyectos de innovación del sector público en todo el mundo. Explore casos, recopile lecciones aprendidas y añada sus propios casos nacionales para ampliar la base de datos.

OPSI ESTUDIO DE CASO

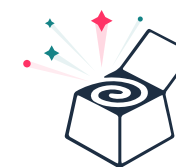
La OPSI ha desarrollado un mapa interactivo para facilitar el acceso a proyectos de análisis del comportamiento (BI) en todo el mundo. El mapa presenta proyectos de BI en curso y finalizados aplicados en todos los ámbitos políticos utilizando una variedad de herramientas de BI y metodologías experimentales para resolver los retos de las políticas públicas.

CÓMO MEJORAR LAS REDES DE TRABAJO PARA LA INNOVACIÓN

¿EXISTEN REDES DE TRABAJO PARA LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO?

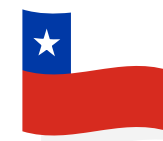
- Desarrollar y apoyar redes para implicar a las comunidades y crear oportunidades de esfuerzos conjuntos y colaboraciones prácticas en torno a necesidades y retos comunes.
- Utilizar las redes para alimentar una cultura de confianza, voluntad de cambio y experimentación entre el funcionado público, compartiendo no sólo las “buenas prácticas”, sino también las lecciones aprendidas sobre aspectos que salieron mal o que podrían mejorarse en futuras iniciativas.
- Utilizar las redes para compartir y ampliar iniciativas de innovación, competencias y conocimientos, creando sinergias e impulso en todo el sector público.
- Establecer colectivamente prioridades y objetivos claros y concretos de la red.
- Garantizar la existencia de apoyos y recursos para gestionar y mantener las redes más allá de su creación.
- Explorar formas de garantizar que las redes no se queden encerradas en sus propias especialidades, es decir, considerar las intersecciones y las oportunidades de asociarse a través de áreas temáticas o de interés.
- Debatar el nivel de informalidad que mejor se adapte a su misión, actividades y objetivos entre los miembros de la red: considere toda la gama de opciones disponibles, desde reuniones informales y participación abierta hasta afiliación regulada y acceso exclusivo a los suscriptores aceptados.
- Utilice las redes del sector público para sondear y crear casos de formas alternativas de trabajo basadas en la colaboración y la interconexión en torno a retos y aprendizajes comunes.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas de la Acción Colectiva es un conjunto de actividades y métodos que permiten a los grupos de personas geográficamente dispersas organizarse, colaborar y crear soluciones a problemas que afectan a su comunidad.



ESTUDIO DE CASO

La Red de trabajo de personas innovadoras, promovida y gestionada por el Laboratorio de Gobierno en Chile, tiene sobre 19.000 miembros, incluidos empleados y gestores públicos. La red permite al personal conectar y colaborar, aprender sobre métodos y herramientas, y compartir experiencias y soluciones para evitar la duplicación de esfuerzos.

CÓMO MEJORAR LA PUESTA EN COMÚN DE APRENDIZAJES E INICIATIVAS DE INNOVACIÓN

¿LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN Y SUS APRENDIZAJES ESTÁN SIENDO COMPARTIDOS?

¿HA INTENTADO ...

- Proteger y promover la puesta en común de las lecciones aprendidas (buenas y malas) entre el funcionariado público y las organizaciones como parte del proceso de innovación.
- Compartir lecciones, experiencias y resultados de iniciativas innovadoras entre departamentos, utilizando redes del sector público.
- Fomentar el intercambio de datos, procedimientos y herramientas entre equipos, organizaciones y sectores.
- Legitimar la apertura y el debate en espacios seguros como medio para superar el miedo al fracaso.
- Adoptar y promover las aptitudes y actitudes que contribuyen a una cultura de intercambio de lecciones aprendidas entre el personal funcionario y gestor público.
- Abrir canales de retroalimentación para captar las aportaciones de personas usuarias, garantizando que las organizaciones públicas dispongan de conexiones directas y constantes para captar sus aportaciones y puntos de vista, y puedan utilizarlas para identificar nuevos retos y mejorar continuamente la prestación y eficiencia de los servicios.

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos (OHCHR) ha creado la [Caja de Herramientas ¡Comparte, Aprende, Innova!](#) para presentar de forma accesible métodos y herramientas para mejorar el intercambio de conocimientos que puedan adaptarse para difundir las lecciones aprendidas en iniciativas innovadoras.



ESTUDIO DE CASO

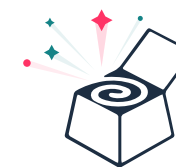
Desde 2018, el Ayuntamiento de Sao Paulo utiliza el programa “[Copicola](#)” para recopilar aprendizajes en torno a todos los Departamentos. Esta plataforma de gestión del conocimiento permite a las personas usuarias compartir y basarse en ejemplos existentes para ahorrar tiempo y recursos con el fin de replicar las intervenciones exitosas y aprender de los intentos anteriores.

LA INCORPORACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y LA MEDICIÓN DESDE EL INICIO

¿LA EVALUACIÓN Y LA MEDICIÓN SE INCORPORAN DESDE EL INICIO?

¿HA INTENTADO ...

- Apoyar las decisiones sobre innovación basadas en pruebas, concienciando sobre la importancia de evaluar los resultados y el impacto de las iniciativas y proyectos innovadores.
- Promover la alfabetización informática y el desarrollo de competencias que permitan a las organizaciones y a su personal evaluar y medir la innovación.
- Definir claramente los objetivos y el enfoque de las iniciativas de evaluación y medición, dando prioridad al uso de datos pertinentes y utilizables frente a la recopilación indiscriminada de datos y utilizando los datos existentes siempre que sea posible.
- Definir expectativas realistas en torno a la evaluación y la medición que sean viables y, al mismo tiempo, permitan al funcionariado público comprender el impacto de las iniciativas, incluida la necesidad de objetivos e indicadores flexibles y evolutivos.
- Evitar demasiadas condiciones previas y requisitos en las iniciativas de evaluación y medición, que puedan inhibir la materialización de estos procesos y limitar el acceso y la comprensión a grupos restringidos y especializados.
- Explorar diversos métodos de evaluación y medición que tengan en cuenta las múltiples repercusiones de la innovación, incluidas las dimensiones cuantitativas y cualitativas del rendimiento y la experiencia de los servicios públicos.
- Proporcionar resultados y observaciones sobre las iniciativas de evaluación y medición a las organizaciones y servidores públicos y a todos los socios que hayan contribuido con datos y tiempo a dichas iniciativas.
- Utilizar la evaluación y la medición como medio para identificar y apoyar oportunidades de mejora continua, proporcionando pruebas sólidas y útiles para la toma de decisiones y la dirección estratégica, y dejar atrás el uso de datos para controlar y sancionar "errores" y "fallos".



CAJA DE HERRAMIENTAS

La Caja de Herramientas para Evaluar la Innovación es una serie de instrumentos que ayudan a aclarar, planificar, recopilar y utilizar datos, información y pruebas para evaluar las innovaciones, así como a difundir las enseñanzas y los resultados.



ESTUDIO DE CASO

El Manual de Copenhague, que surgió de un ejercicio internacional de cocreación en el que participaron 20 países, ayuda a recopilar y analizar datos sobre innovación en el sector público. Esto refleja la difusión de iniciativas en todo el mundo centradas en el desarrollo de enfoques de valoración, medición y evaluación de la innovación adaptados a contextos específicos del sector público (Alemania, Austria, Chile, Colombia, Dinamarca, España (Aragón), Finlandia, Islandia, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, República Checa, Suecia y Suiza, entre otros).

< Volver a Las preguntas que nos debemos hacer

¡CONTINUEMOS JUNTOS ESTA AVENTURA!

Este Manual ha sido diseñado mediante un amplio proceso de cocreación que ha reunido contribuciones de personas empleadas públicas y expertas de todo el mundo. En el futuro, esperamos que pueda unirse a nosotros en esta aventura para mejorar la innovación del sector público:



APLIQUE EL LIBRO INTERACTIVO EN SU PROPIO CONTEXTO

Como todo manual que se precie, este Libro está pensado para ser aplicado sobre el terreno. Dirigido a altos funcionarios y mandos intermedios, ayuda a identificar medidas concretas para afrontar los retos del sector público.

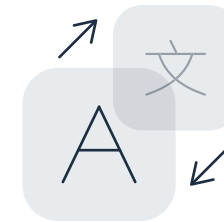
Le animamos a que use sus plantillas para aplicar el libro interactivo en sesiones colaborativas que comprometan a su equipo directamente: [Guía de orientación de + MURAL](#).



ENVÍENOS SUS COMENTARIOS

El Libro interactivo es también un experimento, abierto a las aportaciones sobre su aplicación en el terreno. Damos la bienvenida a nuevas ideas, dudas o preguntas que desee hacernos llegar. Sus comentarios serán de incalculable valor para nuestra mejora y aprendizaje continuos.

Comparta su experiencia con nosotros via el [formulario de comentarios](#).



TRADUZCA EL LIBRO INTERACTIVO DE LA INNOVACIÓN

Ayúdenos a incrementar la accesibilidad y el alcance del Libro Interactivo traduciéndolo a su propio idioma. La Declaración ya está disponible en [Francés](#), [Checo](#), [Griego](#), [Letón](#), [Español](#), [Portugués](#) y [Portugués Brasileño](#).

Estaríamos encantados de conocer sus planes

AGRADECIMIENTOS

Durante la creación conjunta de este Libro Interactivo, un gran número de participantes se comprometieron activamente con sus sugerencias, aportaciones e ideas. Un agradecimiento especial a todos los miembros del Grupo Director que participaron activamente en el diseño y la creación de contenidos del Libro: Chris Clarke y Ciara Morris (Australia), Steve Glangé (Luxemburgo), Elsa Belo (Portugal), Anca Paiușescu (Rumanía), Begoña Lazaro y Javier Barace (España). Posteriormente, el grupo se amplió gracias a la participación de Nina Genovese y Frédéric Baervoets (Bélgica), Jana Ticháčková y Petr Jirman (República Checa), Isgard Peter (Alemania), Frans van Dongen (Países Bajos), y Judit Wefer y Jonas Gumbel (Suecia). El Grupo Director contó con el apoyo de los asesores Arja Terho (Finlandia) y Lene Krogh Jeppesen (Dinamarca).

La versión en castellano del título original “Innovation Playbook” es una contribución de Marina Amelia Gómez Fernández-Piñar (España).

Este Libro se ha elaborado bajo la dirección de Elsa Pilichowski, Directora de la Dirección de Gobernanza Pública (GOV). El Libro se preparó en el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) con la coordinación de Bruno Monteiro (Analista de Políticas, OPSI) y las contribuciones directas de Heather Buisman (Analista de Innovación, OPSI), Claire Karle (Responsable de Comunicación, OPSI) y Alexandra Bekker (Experta en Diseño, OPSI), bajo la supervisión de Marco Daglio (Jefe de Unidad, OPSI). El proceso también se benefició de las

contribuciones y revisiones concedidas por el equipo de OPSI, en particular Angela Hanson, Chiara Varazzani, Jamie Berryhill, Misha Kaur y Piret Toñurist.

El Observatorio de la Innovación en el Sector Público es parte de la División de Gobierno Abierto e Innovación de la Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE. Apoyamos a los gobiernos de los Estados Miembros de la OCDE en la adopción de una perspectiva más reflexiva, sistémica y consistente respecto a la innovación, a través del aprendizaje mutuo y la exploración de nuevos enfoques de gobernanza.

OCDE OPSI ha estado trabajando en el apoyo a los gobiernos en las área de la gobernanza innovadora anticipatoria, capacidad sistémica para la innovación, conocimiento sobre el comportamiento, cartera de servicios de gestión de la innovación e innovación transfronteriza.

Este documento y cualquier mapa incluido en el mismo se entienden sin perjuicio del estatuto o soberanía de cualquier territorio, de la delimitación de fronteras internacionales y de la denominación de cualquier territorio, ciudad o zona.

Este trabajo se ha realizado bajo licencia Creative Commons Attribution– ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO), con la excepción de las imágenes que tienen los derechos de autor