

El camino de la innovación en las entidades públicas

ABSTRACT

El objetivo general del presente estudio diagnóstico de tipo exploratorio realizado por el Centro de Innovación en Gobierno Electrónico fue evaluar diferentes dimensiones que apalancan la cultura de innovación en 20 entidades públicas de Colombia, con el fin de identificar factores impulsores y restrictivos que permitan desarrollar herramientas para promover una cultura de innovación en las entidades públicas; para garantizar el desarrollo de capacidades institucionales que contribuyan al cumplimiento de las políticas de productividad, transparencia, competitividad y desarrollo propuestas por el Gobierno Nacional. Con este fin, en 10 entidades de tipo nacional y 10 territoriales, se realizaron 80 entrevistas guiadas, presenciales, y 111 encuestas virtuales que evaluaron cinco grandes dimensiones cada una con tres variables: las características de las personas: autonomía, confianza y liderazgo. Los procesos: colaboración, aprendizaje y diversidad. Las herramientas: capacidades, plataformas, recursos e incentivos. Las estrategias: planeación, compromiso y comunicación. El impacto: soluciones, gobierno, social. Los resultados de este estudio describen importantes hallazgos, los cuales se presentan en el presente artículo.

CONTENIDO

La innovación, entendida como la capacidad de generar novedad eficiente que agregue valor desde la perspectiva de los clientes y destinatarios de la misma, se considera una de las principales fuentes de diferenciación, riqueza y valor en el mundo de las organizaciones productivas y de las instituciones públicas. Así mismo es considerada un factor clave para la competitividad y en el caso de Colombia con la firma de los TLC está catalogada como una de las locomotoras para el fomento de la competitividad que más puede aportar al desarrollo socioeconómico del país y a su posicionamiento en el entorno global.

En la última década se ha venido desarrollando el concepto de innovación social, aplicado a la búsqueda de soluciones sostenibles a los graves problemas que aquejan a países y continentes en vías de desarrollo. Lo que diferencia a esta última modalidad es el alcance e impacto de las soluciones para atender las necesidades prioritarias de las personas, comunidades y regiones, convirtiéndose en un factor clave para el desarrollo social.

La cultura de innovación, entendida como un conjunto de prácticas, espacios, estilos de liderazgo, valores y climas que apoyen los cambios requeridos en sociedades en permanente evolución, para garantizar la participación cualificada de los distintos actores, se considera uno de los principales factores de sostenibilidad de la innovación.

Es por lo anterior que este estudio diagnóstico estuvo encaminado a propiciar una comprensión de los factores culturales que apoyan o interfieren el desarrollo de la innovación, para contribuir a que las entidades públicas puedan avanzar con confianza en el camino de la innovación, atendiendo los factores críticos identificados de manera que sus propuestas realmente se inserten en la realidad cotidiana de las instituciones y se conviertan así en factores de cambio, renovación y desarrollo.

Fueron muchos los hallazgos de este estudio y gran parte de ellos han sido documentados a lo largo de este informe. A continuación se recogen las principales conclusiones a manera de síntesis.

Se observó que la mayoría de las entidades cuentan con una masa crítica de personal altamente calificado, motivado por el sentido social del impacto que pueden lograr en sus comunidades; que valoran la innovación como elemento diferenciador y oportunidad para el despertar de sus talentos, la renovación profesional y la transformación personal. Igualmente se perciben a sí mismos como factores de

estabilidad y continuidad para los objetivos de las entidades ante la frecuencia de los cambios propios del sistema político vigente.

Sin embargo, esta masa crítica enfrenta el temor a incurrir en errores ante las entidades de control y los sistemas jerárquicos rígidos que dificultan la participación y toma de decisiones y puede disminuir su entusiasmo y compromiso ante las fuertes brechas generacionales y contractuales que no se gestionan adecuadamente. Todo lo anterior limita el alcance y continuidad de los proyectos desarrollados por las diferentes entidades. De tal manera que podríamos afirmar que la Cultura de la Innovación se encuentra en un nivel medio de desarrollo en la muestra en general.

De las 20 entidades participantes solo 5 podrían ubicarse en un nivel alto en el desarrollo de una Cultura de la Innovación. Las 15 restantes han iniciado el viaje de la innovación con proyectos de mucho impacto en sus comunidades, han trazado estrategias que promueven alianzas y sinergias para la obtención de recursos, pero enfrentan todavía muchos obstáculos tanto dentro de la entidad como en el ecosistema en general, que afectan la continuidad de estos innegables avances.

Algunos de los temas que se observaron en las cinco categorías son los siguientes:

Personas

El paso de funcionario a servidor público ha sido un factor muy importante para generar no solo conciencia del rol, sino un ambiente de pasión, entrega y entusiasmo asociados al compromiso, el cual es el factor más alto en la categoría de personas.

Los entrevistados consideran que existen mayores niveles de autonomía en la institución y en el ecosistema que en las personas y los grupos. Sin embargo los niveles más altos están todos por debajo del promedio, lo cual indica que en general se percibe un grado restringido de autonomía en las entidades.

Procesos

Se encontró que hay un avance significativo en la valoración de la diversidad en el cual puede influir la normatividad vigente en el sector en el sentido de favorecerla en las entidades públicas evitando cualquier tipo de discriminación. Esta diversidad enriquece las posibilidades de flexibilidad y apertura, claves para conformar climas en los que se respeten y valoren puntos de vista diversos. La colaboración y el aprendizaje aunque son altamente valorados por las personas, no son estimulados de forma contundente en las entidades y la existencia de normas como limitar el acceso a la capacitación a los contratistas, -quienes constituyen un grupo importante de colaboradores no solo en número sino en cuanto a su preparación y capacidad de aporte-, más bien limitan las posibilidades de innovación.

Herramientas

Se considera que hay preparación, motivación y capacidades innovadoras, pero que no se dispone de recursos claros para la participación tales como herramientas o canales, tiempos y espacios adecuados, por lo cual, aunque existen buenas capacidades en los colaboradores, no se aprovechan ni se ponen a trabajar en función de lograr un mayor impacto. Hay varias entidades que disponen de salas especiales para la innovación y estos espacios son muy valorados por los funcionarios y se constituyen en una invitación silenciosa pero poderosa para participar y proponer.

Estrategias

Los resultados plantean la necesidad de definir una estrategia organizativa básica para promover la innovación en las entidades; cuando se cuenta con una, por sencilla que sea, los resultados se potencializan y se empieza a generar una masa crítica de innovadores que aunque pequeña, se encontró viva y actuante en la mayoría de las entidades. Esta dimensión hay que fortalecerla en un alto porcentaje de las entidades participantes.

Dado que la innovación es una práctica más bien reciente, se requiere un proceso comunicativo de mercadeo interno acerca de su valor para la entidad, para los usuarios, para el desarrollo de la competitividad en el país, por lo cual es importante propiciar foros; sesiones de encuentro con los líderes como las que se realizan en algunas de las

instituciones y son muy valoradas; al igual que traer estímulos de frescura representados por personas de fuera que apoyen un clima de búsqueda, confrontación y reto y fortalezcan el trabajo en red que ha demostrado ser un camino muy favorable al fomento del aprendizaje, la colaboración y el impacto.

Impacto

Los funcionarios entrevistados perciben alto el nivel de diseño de soluciones en sus respectivas entidades y zonas de influencia.

El hallazgo más positivo es el reconocimiento de cómo, a pesar de las dificultades, las entidades en general están realizando proyectos y desarrollando iniciativas orientadas a generar cambios e innovación en los servicios que ofrecen a la ciudadanía. Cada entidad visitada, desde su contexto específico, bien sea territorial o nacional, está trabajando en diseñar nuevas formas de afectar positivamente su comunidad de influencia.

Estos primeros pasos en el camino de la innovación han permitido identificar la importancia de la dimensión del sentido social implícito en la misión y valores de las entidades públicas. Las brechas generacionales, de tipo de contratación, de funciones o áreas, o entre ciudadanos y funcionarios, se disuelven al comprender que la labor del sector público busca satisfacer de manera constructiva y para el beneficio común, sin ningún tipo de distinción, nuestros derechos fundamentales propiciando la cohesión social y el sentido de unidad como país.

Este sentido de unidad y de búsqueda de soluciones conjuntas, articulado por valores compartidos y la certeza de que juntos hacemos posible la realización de apuestas misionales tan contundentes como acabar con la pobreza extrema, ha demostrado ser el principal recurso para enfrentar los obstáculos propios de la función pública y contagiar la confianza en la posibilidad de realizar cambios significativos con el concurso de todos.

Las 5 entidades que se pueden calificar en un nivel alto, han generado este entusiasmo que promueve el compromiso, pero además cuentan con un liderazgo estratégico que le

otorga un foco claro a los diferentes proyectos e iniciativas de innovación. Gestionan los aprendizajes, procesos y recursos con plataformas que permiten socializar el conocimiento, y optimizan los procedimientos para conseguir y administrar productivamente los recursos que permitan el desarrollo y sostenibilidad de estos objetivos misionales.

De igual manera, la comunicación efectiva de este camino recorrido, tanto al interior de la organización, estableciendo estructuras organizacionales transversales, como fuera de ella, permitiendo que el sentido de compromiso misional se contagie a la comunidad en general, a actores claves del ecosistema, a la empresa privada y a las universidades, logra franquear los obstáculos presentes en el resto de las entidades y consolida relaciones y alianzas estratégicas de largo, corto y mediano plazo.

Estos hallazgos pueden resumirse en la necesidad, por un lado, de armonizar los factores asociados a la cultura: el compromiso, el aprendizaje, la colaboración y la confianza para construir climas que permitan el desarrollo de la creatividad y la innovación, y por otro lado, asegurar las condiciones, recursos, plataformas, estrategias y estructuras organizacionales que promuevan que estos climas sean sostenibles y consoliden un modelo de gestión efectivo que permita obtener los resultados esperados y asegurar un impacto sostenido.

Estos procesos de gestión se potencian exponencialmente al establecer la conexión entre los conocimientos adquiridos y las nuevas tecnologías de la información y comunicación que permiten la socialización eficiente de estos conocimientos y la apropiación de ellos por parte del usuario brindándole la posibilidad de convertirlos en herramientas de creación.

Así, no se trata solamente de que un campesino pueda entrar a internet, se trata de que adquiera el conocimiento suficiente para redefinir su oficio, valorar su experiencia y cultura; que establezca una nueva relación con su entorno y al mismo tiempo logre compartir estos aprendizajes y sus productos en un escenario tanto local como global. Este es el verdadero tamaño del reto en la aplicación de las T.I.C. a nivel social.

La tarea entonces es aprender a utilizar las nuevas tecnologías de Información y comunicación para crear herramientas que permitan que tanto los funcionarios como los ciudadanos puedan co-crear su función y oficios.

Estas herramientas promueven encuentros que enriquecen la percepción cultural, en primera instancia, conservando la riqueza de la particularidad, es decir las infinitas posibilidades que nacen de la diversidad, y a la vez permitiendo la aceptación y el acercamiento al otro como igual, creando un diálogo que construye nuevas visiones.

Ejemplos como el referido de la oficina de Planeación de la Alcaldía de Chía que diseñó un programa de seguimiento al Plan de Ordenamiento territorial del municipio ligado al cumplimiento de metas trazadas en el plan de desarrollo municipal el cual ha permitido que los funcionarios de esta área de apoyo, establezcan una relación directa con la ciudadanía y sus intereses y que la comunidad en general conozca los planes que la actual administración tiene para el municipio y participe del trazado de los mismos., son una prueba del poder y alcance de estas nuevas herramientas.

Iniciativas tan sencillas como esta, la experiencia de la Alcaldía de Tunja comprometida con llevar la innovación a la transformación de la ciudad como una ciudad del conocimiento, en alianza con entidades españolas de Barcelona, por citar algunas, representan un cambio cultural que garantiza la participación de la comunidad, la transparencia en los procesos, y la eficiencia en el logro de las metas trazadas. De esta manera es posible construir una relación sinérgica en la que interactúen los diferentes estamentos; una idea de comunidad en la que cada uno de estos actores tiene un lugar activo desde el cual participa y en este proceso se construyen y desarrollan apuestas viables que al articularse evidencian la inmensa potencialidad del nuevo paradigma colaborativo intrínseco a la revolución tecnológica y cultural que nos envuelve.

Esperamos que este estudio le permita a las entidades definir hacia dónde dirigir sus esfuerzos en materia de innovación y a entidades como Mintic a establecer prioridades encaminadas a acompañarlas eficazmente en el proceso de convertirse en pioneras de la innovación en el sector público.

Consolidar una comunidad de apoyo a los innovadores que les permita socializar y compartir sus experiencias; mantener y fomentar el entusiasmo, compromiso y creatividad que han desplegado los servidores y las entidades públicas, así como compartir con la sociedad estos logros, es parte del papel de polinizadores de esta nueva cultura que entidades como Mintic y las demás que tienen como tarea misional apalancar y desarrollar estos cambios, tienen en sus manos.