

Cejudo, G., Dussauge, M. y Michel, C. (Coord.). (2016). *La Innovación en el Sector Público: Tendencias Internacionales y Experiencias Mexicanas*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Administración Pública.

GUSTAVO CAMPOS  
Universidad de Santiago de Chile  
gustavo.campos.c@usach.cl

La Innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y Experiencias Mexicanas busca ser una contribución al “tránsito intelectual de la innovación como insumo discursivo o línea de acción, a la innovación como objeto de estudio válido y valioso” (p. 17), desafío que está en la línea de la discusión actual por parte de diversos organismos internacionales y gobiernos, los cuales ven en la innovación una herramienta para responder a los desafíos que imponen los tiempos actuales a las autoridades, directivos, funcionarios y servicios públicos en general. En ese sentido, y comprendiendo que la innovación no es en sí misma un concepto nuevo, resulta de gran valor el esfuerzo de recopilación y sistematización conceptual a partir de la teoría y de práctica que entrega este libro, el cual está compuesto por dos partes: “Tendencias Internacionales”, con cuatro capítulos, y “Experiencias Mexicanas”, con dos capítulos.

Destaca dentro de la primera parte, el texto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) titulado “El Imperativo de la innovación en el Sector Público: Estableciendo una agenda para la Acción”, del año 2015, el cual da un marco general para acercarse al concepto de la innovación, muy efectivo al abordar este concepto como un proceso condicionado por distintos factores (personas, conocimiento, formas de trabajo y, reglas y procesos), y que al mismo tiempo debe ser observado desde distintos niveles de análisis (individuos, organizaciones, administración pública y sociedad).

Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, el marco de análisis de la OCDE lleva a reflexionar acerca de aquellas características de las organizacionales que incentiven o frenen la innovación: “pedir a los funcionarios públicos que innoven puede no producir resultados si el ambiente organizacional en sí no apoya la innovación” (p. 30). En ese contexto, se proponen acciones con una mirada sistema sobre los factores identificados. En primer lugar, poner al centro de la innovación a la personas, reconociendo su importancia y revisando los acciones gubernamentales relacionadas a la generación de las capacidades en los funcionarios,

incentivos (intrínsecos y extrínsecos) para la innovación, formas de trabajo, liderazgos facilitadores y culturas organizacionales favorables para innovar. En una segunda línea de acciones, relacionada con el conocimiento, la OCDE propone revisar la gestión de la información por parte de los gobiernos en el entendido de que es a partir de esta que se pueden generar innovaciones que respondan a los desafíos y oportunidades. En ese sentido se propone apostar por liberar el uso de datos, fomentar el intercambio de información entre servicios e inclusive entre gobiernos, aprendiendo de experiencias que favorezca el aprendizaje organizacional. En ese sentido, la tercera línea de acciones propuesta, dice relación con las formas de trabajar, proponiéndose una revisión a las estructuras internas como de las relaciones entre servicios, promoviendo en ambos niveles la colaboración: “repensar algunos elementos de los diseño organizacional, sistémico e institucional puede ofrecer una palanca para mejorar la colaboración dentro y entre entidades (p. 57). Por último, la cuarta línea de acción aborda uno de los nudos más complejos de resolver para organizaciones burocráticas –en el sentido weberiano de la expresión– y que es objeto de la crítica permanente por parte de la ciudadanía y de las teorías modernas de la administración pública: las reglas, procesos y procedimientos. En ese sentido se propone revisar estos elementos considerando que ellos “pueden determinar (la) capacidad (de las organizaciones) de innovar” (p. 67).

Destaca también en la primera parte, el segundo capítulo, “La Persistencia de la Innovación en el Gobierno: Una Guía para Funcionarios Públicos Innovadores” de Sandford Borins, el cual se basa, principalmente, en un estudio realizado por el autor a partir del análisis de las postulaciones de distintos años (1990, a 1994 y 2010), al premio Innovations in American Government Awards entregado por la Kennedy School de la Universidad de Harvard, el cual es un reconocimiento dirigido a las organizaciones del sector público de los Estados Unidos y que cuenta con un gran prestigio y alta visibilidad (el año 2010 recibió 500 postulaciones). En ese sentido, con este trabajo, se reconoce también la importancia de los premios en innovación en el sector público<sup>1</sup>, ya que “[...] han dado oportunidades para que los funcionarios públicos innovadores se identifiquen y proporcionen información sobre las innovaciones que han desarrollado e instrumentado” (p. 88).

---

1 En el caso chileno, la Dirección Nacional del Servicio Civil gestiona el premio Funciona!, el cual busca reconocer a los equipos de funcionarios que idean e implementan innovaciones en su ámbito de trabajo. En su versión 2017 recibió 188 postulaciones.

A partir de la información disponible, Borins señala y desarrolla hallazgos que ha podido observar a partir de los cambios en la forma de innovar en el sector público y que constituyen la base para algunas recomendaciones dirigidas a los innovadores y los funcionarios que desean apoyar la innovación, entre los cuales destacan: el aumento en la colaboración y en la conciencia social de la innovación pública, la innovación está en la agenda de todas las áreas de la gestión pública, existe un mayor interés por parte de los medios de comunicación y el público sobre las iniciativas de innovación, hay una tendencia a evaluar cada vez más las innovaciones y ésta tienden cada vez más a ser transferidas (replicadas) por otras organizaciones. Otros hallazgos importantes son la constatación de que la innovación se origina en todos los niveles de la organización y que por lo general surge de una actitud proactiva por parte de los funcionarios ante problemas que deben resolver.

En el tercer capítulo, “Diseño en la Hechura e Implementación de Políticas Públicas” Sabine Junginger explora cómo la innovación pública, en particular el diseño de políticas públicas, debe considerar el *human-centered design*, incorporando como parte del proceso de formulación la participación de los usuarios desde la definición del problema hasta el prototipado de soluciones. Esto constituye una fuente de innovación pero un gran desafío para las organizaciones públicas, que implica, entre otras cosas, abrir espacio al ensayo y el error y todas las consecuencias que este último implica en un contexto racional-legal.

El último capítulo de la primera parte, denominado “Laboratorios de Gobierno como Plataformas para la Innovación Pública”, escrito por Álvaro Ramírez-Alujas, es una revisión general al concepto que hay detrás de los laboratorios de innovación, que explica su surgimiento y entrega un marco analítico que permite clasificarlos desde distintas perspectivas, asumiendo que “no existe una única conceptualización sobre lo que se debe entender por laboratorio en el contexto del sector público” (p. 171). A partir de dicha revisión, Ramírez-Alujas da a conocer tres experiencias latinoamericanas (Argentina, Chile y México) de laboratorios de innovación pública, las cuales son descritas en detalle. Destaca de este capítulo, la reflexión propuesta por autor respecto de la necesidad de transitar desde laboratorios de innovación gubernamental (LIG), en los cuales “diseñadores, funcionarios, públicos y miembros de la comunidad experimentan y proponen soluciones y políticas innovadoras a desafíos y problemas públicos [...]” (p. 174), hacia “cocinas de innovación” (p. 198), a las cuales no accede una elite, sino que “puede concebirse como un lugar genuino de la cultura experimental en estado puro, al alcance de todos, donde se exploran formas de construir cultura cívica desde la colaboración,

la aceptación del otro la hospitalidad y la inclusión” (p. 199). Sin duda Ramírez-Alujas avanza un paso más hacia la comprensión de la innovación como un proceso con los ciudadanos más que para los ciudadanos.

La segunda parte del libro, revisa experiencias mexicanas en materia de innovación, lo cual aporta una perspectiva práctica para abordar el concepto y permite pasar de la teoría, desarrollada en los capítulos anteriores, a la experiencia aplicada. En primer lugar, se presenta el capítulo “Agentes de Innovación Nacional: Características, Experiencias y Alcances de una Estrategia Federal para la Innovación Pública”, de Guillermo M. Cejudo, Mauricio I. Dussauge Laguna y Cynthia L. Michel, el cual es el resultado de una exhaustiva revisión a dicho programa desde sus orígenes. El análisis consideró principios basales, objetivos, metodologías propuestas, hasta la implementación, considerando instrumentos utilizados y experiencias empíricas de los agentes de innovación nacional, las cuales describen cómo la estrategia impactó en diversos ámbitos de gestión del gobierno federal mexicano, qué barreras debieron enfrentarse y cuáles fueron los factores clave de éxito, descartándose las mejoras en la atención de salud para embarazadas utilizando metodología design-thinking, y una iniciativa para motivar la participación ciudadana vía redes sociales para prevenir la violencia social.

El último capítulo, escrito por Ana Díaz Aldret, se titula “Innovación desde los Gobiernos Locales Mexicanos”, y tiene el mérito de abordar el fenómeno de la innovación desde un nivel donde la literatura clásica de la innovación pública no lo hacía hasta hace algunos años, pese a que la innovación a nivel local es una tendencia cada vez mayor, entre otros aspectos, porque son la instancia gubernamental más cercana a los ciudadanos. En este capítulo, se presenta un marco teórico acerca de la innovación en los gobiernos locales, para posteriormente revisar la situación de los municipios mexicanos a partir de los datos obtenidos a través de las postulaciones al premio Gobierno y Gestión Local, obteniendo interesantes hallazgos. Entre ellos destaca el que todos los partidos innovan, pero algunos innovan más que otros o que el contexto urbano favorece la producción de innovaciones, punto que puede ser de gran relevancia para los países latinoamericanos donde la ruralidad es un factor importante. Otro hallazgo relevante es que en los gobiernos municipales mexicanos las innovaciones son mayoritariamente en el nivel estructural y funcional, es decir, las innovaciones corresponden a cambios en la forma de funcionamiento y toma de decisiones, así como en la creación o modificación de programas.

En resumen, el libro tiene el mérito de combinar una mirada teórica general con dos experiencias muy valiosas de gestión de la innovación a

nivel federal y local. Es una aproximación útil sobre un tema fundamental para mejorar la gestión pública y su capacidad de respuesta ante los crecientes requerimientos de los ciudadanos, entregando al lector un panorama general sobre la innovación del sector público, describiendo marcos conceptuales vigentes en el debate internacional y líneas de análisis para la gestión organizacional. Así, este libro se convierte en un texto de referencia sobre la materia.