UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

MAG. Angélica Vega Hernández, Administración Pública.

Karla Richmond

Por Angélica Vega Hernández coordinadora del Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública UCR

Voz experta: Los desafíos de la innovación en el sector público costarricense

19 SEPT 2019 Innovación

En Costa Rica el tema de innovación en el sector público toma vigencia y desde hace varios años, que han derivado en desafíos importantes para su implementación. Para algunas personas, hablar de innovación en este sector es imposible, partiendo de la percepción negativa que la ciudadanía tiene de nuestras instancias públicas. Para otros, la innovación es algo tan reducido que se ha enfocado en temas tecnológicos, perdiendo la potencia creativa y de gestión en nuestras organizaciones. Finalmente, la intuición general es que la innovación llegará, pero se requiere mucho tiempo para consolidarse.

Parte de estos desafíos es entender, ¿qué es innovación? Para efectos de este blog, se entenderá que innovar en la administración pública es: la capacidad de desarrollar los mecanismos necesarios y óptimos, para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una nueva manera. (Martínez, A. 2013) Por ende, el fundamento de la innovación es su capacidad real de satisfacer una necesidad o requerimiento concreto de manera novedosa.

LEA MÁS: Voz Experta UCR

A partir de la experiencia desarrollada en este tema y la interacción con las instancias públicas y sus colaboradores, se plantearán diez desafíos que se tienen, en este momento en las entidades públicas del país, para poder aplicar de manera adecuada el enfoque de innovación. Se espera que este resumen resulte de provecho para los que pueda construirse en adelante.

1. **Innovar no es incursionar en avances tecnológicos.**

Uno de los principales errores en los que se ha incurrido es creer que innovar es adquirir equipo tecnológico, asumiendo que el resto vendrá por generación espontánea. Esto también aplica el aumento de capacitaciones en lenguajes informáticos. Por ejemplo, se hacen cursos de análisis de datos para luego descubrir que la institución no tiene datos para analizar, y que se debe comenzar por generarlos.

Es imperativo que se desvincule la idea, profundamente arraigada, que vincula de forma estricta lo tecnológico con la innovación.

2. **La innovación también implica un cambio de cultura.**

La innovación busca nuevas formas y respuestas a necesidades sociales. En el ámbito público tiene doble salida: mejorar la relación con los ciudadanos y generar procesos inteligentes y confiables a los funcionarios. Nadie duda actualmente de las implicaciones sociales, políticas y económicas de los teléfonos inteligentes, dando nuevas capacidades a las personas que inciden incluso en la forma en que nos relacionamos.

Estar atentos al cambio cultural en las instituciones implica: iniciar con instituciones dispuestas a innovar; crear y acompañar a una coalición de cambio; ser flexibles a las respuestas, pero metódicos en la inteligencia del proceso; y asegurarse logros de mediano y largo plazo, que brinden seguridad a los impulsores.

Los cambios culturales en la innovación no deben dejarse a la libre, sino reconocerlos como procesos paralelos, que deben ser incorporados a las decisiones institucionales.

3. **La innovación no resuelve problemas de gestión.**

Promover "innovaciones" sin analizar a fondo las causas de los problemas o necesidades que se requiere atender, derivan usualmente en responder superficialmente a los efectos percibidos por los funcionarios.

Después de comprender la necesidad de las personas usuarias, verifique que en el proceso se tiene: una definición adecuada de los procedimientos, inexistencia de "cuellos de botella" (aprobaciones especialmente), problemas de comunicación, equilibrio de cargas laborales, y las habilidades y conocimientos para atender la necesidad estudiada. Es necesario dejar de contratar sistemas informáticos que luego no pueden implementarse porque lo que se requerían eran mejoras en la gestión.

4. **El control excesivo puede inhibir la innovación.**

Una de las conclusiones de la Contraloría General de la República en su informe anual 2017 es que "el problema no está en la inversión, sino en la innovación" para referirse a los desafíos de mejora de nuestro aparato público. Sin embargo, el temor a las responsabilidades ligadas al cargo influye en la capacidad creativa. Algunas prácticas que lo demuestran son:

1. Los funcionarios se aferran al procedimiento, respondiendo al principio de legalidad, lo que afecta la creación de respuestas novedosas o necesidades de usuarios específicos.
2. El costo administrativo e incluso civil de fallar, sigue percibiéndose como alto.
3. Existe temor a la interpretación de la norma, por lo que el proceso creativo debe esperar análisis y aprobaciones técnicas y legales con largos tiempos de respuesta.
4. La implementación de procesos algunas veces se detiene por denuncias o revisiones de auditorías y oficinas de control, lo que inhibe la celeridad del cambio.

Hoy tenemos organizaciones centradas en normas, necesitamos un Estado centrado en las personas. Esta transformación debe llamar a las instancias de gestión y control nacionales a repensar mecanismos que permitan a los funcionarios espacios seguros de creación, sin

perder el apego a las reglas y al debido proceso. Una forma que actualmente funciona a nivel nacional e internacional es la creación de laboratorios de innovación, que desde espacios académicos permitan la creatividad, el pensamiento, la reformulación y el prototipado de cambios, minimizando costos. Sin embargo, debe diseñarse y fortalecer operativamente la cultura de innovación como parte de la dinámica institucional.

5. **Los procesos de innovación deben tomar en cuenta a las personas.**

Al participar en iniciativas de innovación pública, es usual que los funcionarios comiencen explicando todos los esfuerzos ejecutados para mejorar el servicio. Sin embargo, cuando se aplican cuestionarios o entrevistas a los usuarios la inconformidad es alta.

Tan nociva es la inactividad en las instancias públicas, como el activismo improductivo donde se invierten recursos en propuestas que no generan valor. Al dar el foco hacia el usuario las respuestas típicas son "la gente no tiene capacidad de entender la integralidad de este servicio", "nosotros tenemos años de estar acá, sabemos lo que necesitan las personas", poniendo en evidencia el desafío empático de nuestras instituciones.

Uriel Levine el creador de Waze indica: "enamórate del problema no de la solución".

6. **El Estado no debe dirigir la innovación.**

Afirmar lo anterior genera un choque en una sociedad acostumbrada a que el Estado se haga cargo de la mayoría de los servicios esenciales. Innovar en la administración pública es "la capacidad de [....] satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una nueva manera." No significa que debe dirigir la totalidad del proceso.

El Estado debe ser una plataforma adecuada, sencilla, ágil y segura de innovación; mas no un ente que asuma la dirección y controle.

En los países modelos de innovación como Israel o Japón, el Estado crea las condiciones para financiar y patentar los resultados creativos, y establece límites pertinentes para que sus ciudadanos y empresas se sumen con sus propuestas de manera segura y responsable.

La opción que brinda el enfoque de innovación es que el Estado deja de ser el centro para convertirse en un aliado de otros actores para promover respuestas efectivas a la sociedad.

7. **La innovación requiere información.**

En un mundo de información, la mayoría de nuestras instituciones apenas avanzan en gestión de datos. Los datos de calidad son útiles para generar información que ayude a tomar decisiones, identificar usuarios y, en países más avanzados, permiten que los ciudadanos se autogestionen en una gran cantidad de procesos públicos desde sus teléfonos, como nos muestran los aprendizajes de Corea y Estonia.

En general no tenemos la cultura de sistematizar o medir las acciones que se implementan limitando la evidencia de los alcances reales de las acciones, y mucho menos de mostrarlas de manera georreferenciada. En nuestras organizaciones el avance es disperso y en las más avanzadas, persiste el gran temor de compartir datos.

Una acción urgente es lograr la interoperabilidad de las bases de datos actuales que mejoren las decisiones y disminuyan los trámites a nivel de usuario.

8. **La innovación requiere colaboración entre las instituciones.**

Un elemento cultural de la innovación es la necesidad de un medio donde se tenga claridad del papel de cada quién y la forma cómo se interrelacionan. La naturaleza con la que fueron creadas nuestras instituciones desconoce la interdisciplinariedad de los problemas públicos.

A pesar de iniciativas de los gobiernos por crear puentes o procesos de trabajo conjuntos para atender de manera integral los problemas, éstos siguen dependiendo de voluntades.

Es urgente esta formalización de mecanismos de colaboración e interoperación que permita que la innovación pública se gestione de forma armoniosa y pueda evolucionar.

9. **La innovación no requiere grandes inversiones económicas.**

Uno de los principales temores de los funcionarios al iniciar procesos de innovación, es que no se tengan los recursos económicos suficientes. Sin embargo, en las referencias de éxito de países y organizaciones innovadoras, la abundancia de dinero jamás ha sido un punto de partida.

La innovación se basa en las fortalezas de las personas como:

1. Capacidad de identificación de necesidades actuales y futuras, así como los cambios requeridos para satisfacerlas.
2. Aceptación del fracaso como parte del proceso de aprendizaje en la innovación.
3. Decisión de tener osadía y atrevimiento de cambiar lo establecido.
4. Promover la diversidad de visiones posibles al proceso.
5. Disposición para generar conocimiento y compartirlo.

Por lo tanto, invertir en las personas es una premisa básica de la innovación.

10. **Se debe eliminar la confianza adultocéntrica en la toma de decisiones**

Al joven costarricense se le puede estar creando desconfianza, se les limita la oportunidad de asumir responsabilidades y dar lo mejor de si, ya que son “muy jóvenes” todavía. Este temor no nos permite visualizar el potencial enorme que tenemos si los incluyéramos de forma activa en los procesos de innovación.

Es común ver en las mesas de reunión de inicio y fin de proyecto a personas adultas, objetivos y lineamientos. Posteriormente ingresan los jóvenes y adultos jóvenes para ejecutar el trabajo, pero con una baja participación en la toma de decisión. Quizás la evidencia más dolorosa es que persiste la incomodidad en el sector público de recibir una capacitación o charla de una persona entre 20 y 30 años, aduciendo falta de experiencia.

Debemos potenciar el aporte de la juventud, acompañarlos y dar responsabilidades que les permitan consolidarse como ciudadanos creativos e innovadores, respetarlos y permitirnos a los adultos pensar de manera diferente a través de ellos. Eso implica en el mediano plazo generar en ellos la confianza creativa para rediseñar un nuevo país.

Texto publicado previamente en Blog de Proinnova-UCR

¿Desea enviar sus artículos a este espacio?

Los artículos de opinión de *Voz experta UCR* tocan temas de coyuntura en textos de 6 000 a 8 000 caracteres con espacios. La persona autora debe estar activa en su respectiva unidad académica, facilitar su correo institucional y una línea de descripción de sus atestados. Los textos deben dirigirse al correo de la persona de la Sección de Prensa a cargo de cada unidad. En el siguiente enlace, puede consultar los correos electrónicos del personal en periodismo: https://odi.ucr.ac.cr/prensa.html

Angélica Vega Hernández
Profesora e investigadora de la Escuela de Administración Pública y el Cicap-UCR. Es la coordinadora del Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública de la Universidad de Costa Rica (Innovaap-UCR)).
ANGELICA.VEGA@ucr.ac.cr

Etiquetas: innovacion, #vozexperta, innovacion publica, sector publico, innovaap.