



SEPTIEMBRE 2020

INNOVACIÓN PÚBLICA EN CONTEXTOS DE CRISIS



Laboratorio
Ideas Urbanas

INNOVACIÓN PÚBLICA EN CONTEXTO DE CRISIS

La pandemia está develando la necesidad de contar con un sector público innovador, capaz de responder rápida y creativamente a los desafíos actuales y futuros.

Para reflexionar sobre ese tema, el laboratorio de Ideas Urbanas de la Escuela de Gobierno IDE-Universidad de Los Hemisferios, organizó la sesión académica “Innovación pública en contextos de crisis”. La sesión contó con la presencia de cerca de 60 participantes de más de 10 ciudades ecuatorianas que se conectaron vía on-line el 29 de julio de 2020.

En dicho espacio, los especialistas en innovación Marcelo Lasagna de Chile, Nathalie Cely de Ecuador e Ignacio Cardona de Venezuela, reflexionaron en torno a dos preguntas: ¿Cómo podemos aprovechar la crisis para implementar políticas públicas innovadoras? y ¿Qué recursos necesitamos para que la innovación suceda?

En este documento se sintetizan las ideas más importantes que fueron expuestas durante la jornada, con el fin de promover el conocimiento y aportar al debate sobre las posibilidades de innovación que se presentan de cara a la coyuntura global relacionada con la pandemia del COVID-19.



1. Las oportunidades para innovar

Un Estado con inteligencia colectiva

Vivimos un momento de frontera, un momento liminal, donde no solo debemos pensar en políticas públicas innovadoras, sino en un Estado innovador, porque el Estado es la fábrica de las políticas públicas. También debemos pensar cómo debe ser la sociedad donde se incrusta ese Estado.

Lo que se revela es que hoy y en el futuro, el Estado jugará un rol clave. Ahora, ¿está equipado ese Estado para jugar un rol estratégico, de inteligencia colectiva? No. Tenemos un Estado del siglo XIX para una sociedad del siglo XXI.

No es que la crisis haya puesto esto de relieve, sino que la normalidad que vivíamos era totalmente ilusoria. Como dice Robert Pirsig -en su novela Lila- muchas veces no vemos con claridad el mundo, no por su extrañeza, sino por su normalidad. La normalidad nos ciega.

Reflexiones para el corto plazo

Debemos reflexionar que el Estado tiene muchas insuficiencias: falta de agilidad, falta de flexibilidad, las rutinas. No tenemos un Estado volcado a los outcomes, a los impactos; tenemos un Estado volcado a los outputs, a los productos.

El rol del Estado en la recuperación sanitaria, social y económica no debe ser de proveedor de servicios, debe ser de articulador, de administrador de la gobernanza en sus diferentes capas: social, educacional, económica, regulatoria.

El Estado debe articular a los diferentes actores. Ya las políticas públicas no deben ser fruto del conocimiento de expertos que en cinco días hacen un diseño nuevo de un servicio público. Los servicios que se diseñan para satisfacer las necesidades de la ciudadanía deben ser el resultado de la co-creación.

EL EXPOSITOR



Marcelo Lasagna Socio de Lead to change Chile y Protea Becoming Adaptive de Barcelona. Es especialista en procesos adaptativos en entornos complejos, gestión del conocimiento, innovación pública y empresarial, y liderazgo adaptativo



LAS OPORTUNIDADES PARA INNOVAR

En esos procesos, el Estado, la autoridad pública en sus diferentes niveles, juega un rol importante.

Reflexiones para el largo plazo

En el largo plazo el tema es distinto, se tiene que empezar a cocinar a fuego muy lento. Cada sociedad, con sus líderes políticos y sociales, debe pensar cómo reinventar al Estado.

Tenemos un Estado paquidérmico para bailar un ballet que no es el adecuado en esta coreografía de los tiempos de complejidad.

“

El rol del Estado en la recuperación sanitaria, social y económica no debe ser de proveedor de servicios, debe ser de articulador

”



2. Reinventarnos para reducir la inequidad

En esta pandemia hemos llegado al consenso de que el Estado es importante. Una vez que aceptamos eso, vale la pena reflexionar sobre la dificultad que tiene la función pública de atraer a los mejores talentos, que le permitan ser eficiente y regular de manera inteligente. Es un tema que hay que abordarlo.

Considero que hay que tener políticas claras de atracción del talento humano. Si bien en el caso ecuatoriano existen incentivos al inicio de la carrera de administración pública, éstos no existen para mandos medios y superiores.

En 2011 se intentó tener un sistema de incentivos, a través del Instituto de la Meritocracia, pero fue satanizado por la sociedad ecuatoriana. Era inconcebible para muchos pensar en incentivos para que los funcionarios públicos hagan mejor su trabajo. El gobierno tuvo que suspender ese sistema.

Yo creo que hay que establecer incentivos sociales, que los funcionarios deben sentirse parte de un grupo que hace un beneficio a la sociedad. Hay que darles el mérito a los funcionarios públicos, que la gente los reconozca por hacer el bien.

De nada vale esta constante crítica y satanización que tenemos de la función pública al que hemos llegado por los altos niveles de corrupción. Es entendible qué ocasionó la crítica, pero es importante cambiar eso. Hay incentivos de reconocimiento social y hay incentivos económicos para actuar de forma innovadora que permitan generar resultados óptimos.

Para eso se necesita evaluar de manera independiente los impactos de la política pública. Si no tienes impactos no puedes tomar decisiones, no puedes saber si la acción fue ejecutada de manera eficiente.

LA EXPOSITORA



Nathalie Cely Especialista en innovación y transformación digital aplicado a los sectores de educación, empresas y gobiernos. Es presidenta del Centro de Competitividad e Innovación del Ecuador y de la Fundación E-dúcate. Ha sido ministra coordinadora de Desarrollo Social y de la Producción en Ecuador y Embajadora de Ecuador en Estados Unidos.



REINVENTARNOS PARA REDUCIR LA INEQUIDAD

Existe una corriente de la sociedad que cree que los burócratas deben recibir menos salarios y los primeros ajustes presupuestarios siempre se den por ese lado. Por ejemplo, vemos cómo los profesores sufren problemas en torno a sus remuneraciones, pese a que sabemos la importancia de tener talentos en el sistema educativo que promuevan el desarrollo.

Respuestas rápidas e innovadoras desde lo local.

En Ecuador el Estado es muy centralista y las competencias de salud y educación pertenecen al gobierno central no a los gobiernos locales. En el pasado, éstos tenían la competencia de infraestructura educativa, pero con el Código de Descentralización , se re-centralizaron ciertas competencias.

Existe mucha evidencia acerca de que cuando la educación es descentralizada, esa educación es mejor porque los gobiernos locales están cerca de las necesidades de los ciudadanos y tienen un poder regulatorio y de control que permite ser más oportunos en las respuestas a la crisis.

La crisis devela la necesidad de repensar la descentralización y la autonomía de los gobiernos locales, porque vimos como muchos de ellos han dado lecciones de cómo enfrentar esta crisis o cómo no hacerlo. Por ejemplo, hemos visto medidas de rápida acción, de innovación en la forma de cómo proveer alimentación a la población, cómo establecer hospitales de la noche a la mañana.

“

Se necesita evaluar de manera independiente los impactos de la política pública. Si no tienes impactos no puedes tomar decisiones, no puedes saber si la acción fue ejecutada de manera eficiente.

”



REINVENTARNOS PARA REDUCIR LA INEQUIDAD

Transformación digital para salud y educación

En cuanto a la educación, no podemos seguir con un sistema inflexible, complejo en donde no se han dado innovaciones. No estamos dando a nuestros hijos las competencias y las capacidades para abordar esta crisis y los desafíos que traerá el futuro. Estos temas de la revolución 4.0 y la transformación digital no se han abordado casi nada en el tema de educación y muy poco en el tema de la salud.

Si no tomamos esto en serio y si no reinventamos y transformamos la educación y la salud, serán la fuente de la más grande inequidad que podamos sufrir. De hecho, ya tenemos una disparidad en los ingresos que puede ampliarse mucho más creando problemas sociales que podrían complicar el funcionamiento de los países y los Estados.

Esta difícil crisis sanitaria con muchas pérdidas lamentables de vidas humanas, genera el contexto para el trabajo conjunto de los sectores público, privado y la academia. Es también una

crisis de valores que muestra lo peor y lo mejor de la sociedad. Eso nos obliga a pensar en una transformación del Estado, de la política y de la política pública.

Tecnología para afrontar la crisis

Este es un momento en que las circunstancias apremian y que puede ser el nacimiento de mucha innovación. Podemos hablar de casos específicos de Ecuador y en otros países, en donde el liderazgo del manejo de la crisis política basada en la ciencia deja lecciones positivas. El tema de la ciencia y que el sector público pueda contar con un sector que genere este tipo de investigación basada en la ciencia ha sido crucial en el manejo de la pandemia.

El pensamiento estratégico y el uso de tecnologías para dar soluciones son claves en la pandemia. A mí me sorprendió cómo los asiáticos usaron la tecnología y los algoritmos para dar respuestas inteligentes y estratégicas.

De esa experiencia podemos aprender cómo hacer que las políticas sociales sean descentralizadas y participativas para que sean más eficientes.

REINVENTARNOS PARA REDUCIR LA INEQUIDAD

Guayaquil es una ciudad extremadamente digital, con 7.000 puntos de acceso al internet. La acción de la alcaldía ahora se centra en las escuelas populares privadas, que podrían adaptarse rápidamente a la tele educación. Guayaquil es la cuna de muchas innovaciones desde el gobierno local y creo que está preparado para aceptar los retos de la nueva política social.



3. Tres desafíos para la innovación

Actualmente vemos a muchas personas usando medios telemáticos para incrementar sus niveles de productividad y conectividad. Lo vemos con el teletrabajo, que nos permite intercambiar ideas y generar espacios colaborativos desde nuestros hogares.

Al mismo tiempo, tenemos otro sector de la población muy importante, los trabajadores esenciales, que tienen obligatoriamente que salir a la calle, y que ponen su vida en riesgo para que

nosotros podamos estar aquí conversando.

Otro ejemplo es que yo puedo -de manera muy sencilla, desde mi teclado- pedir las compras y trabajar de manera segura. Pero para que eso pase, alguien tiene que salir a hacer esas compras por mí.

EL EXPOSITOR



Ignacio Cardona Especialista en promover la integración social a través de la transformación de los espacios físicos. Su interés principal es implementar procesos urbanos que promuevan el desarrollo individual de las personas para alcanzar la sostenibilidad. Es socio fundador de Arepa: un estudio de arquitectura, ecología y paisaje e investigador de la Escuela de Diseño de la Universidad de Harvard.



TRES DESAFÍOS PARA LA INNOVACIÓN

Esas contradicciones y desigualdades que vemos en la pandemia, atentan contra la innovación. ¿Por qué? Porque yo creo que la innovación ocurre desde la participación de diferentes sectores, diferentes disciplinas y diferentes sectores socioeconómicos.

Entonces, tenemos el desafío de pensar en cómo aprovechamos la crisis para ampliar los niveles de participación de diferentes sectores para que se dé un traslape de conocimientos que genere innovación.

La importancia de conectar - investigar

Javier Cercas, el escritor español, dijo recientemente que esta crisis ha evidenciado dos cosas: una, que la conectividad es un gran tema, bien sea porque necesitamos fortalecer las conexiones digitales desde nuestras casas o porque añoramos la conexión física que sucede en el espacio exterior. Otra, es que la investigación es un tema: pensar las cosas es más importante de lo que creímos hace unos meses.

Por eso es preciso organizarnos como grupos y hacer intercambio de conoci-

mientos para investigar cosas a través de la conexión. En mi opinión, Javier Cercas da unas claves para la innovación y es que ésta puede ocurrir al mezclar distintos conocimientos a través de la participación de diferentes intereses.

La paradoja entre la producción y la creatividad

De otro lado, quiero mencionar a Nicholas Bloom, profesor de economía de la universidad de Stanford, quien tiene muchos años trabajando el teletrabajo y la conexión vía digital. Él dice que el teletrabajo promueve la productividad porque nos permite estar más enfocados en la conexión a través de la pantalla, pero que, paradójicamente afecta la creatividad. Bloom dice que la creatividad requiere de conexiones alternativas que no son tan directas como las que suceden con la conexión digital. Por ejemplo, en las oficinas de Google, existen canchas de básquet, porque la gente mientras juega, habla de otras cosas y allí se les ocurren ideas innovadoras.

Ahí hay un reto para la innovación que esta crisis nos ofrece. Con el teletrabajo estamos dedicados a producir, pero no



TRES DESAFÍOS PARA LA INNOVACIÓN

tenemos lo que era fácil de hacer antes, que era la conversación entre colegas tomando un café. Cuando estás desenfocado hablando de otras cosas, es cuando ocurre la innovación. Por eso Nicholas Bloom habla de la crisis que puede generar la creatividad, dado que priorizamos ser productivos por la vía del teletrabajo.

Así que creo que debemos tomar en cuenta tres cosas: primero, los retos de la inequidad para promover la participación. Segundo, la oportunidad que genera conectar-investigar para generar innovación. Tercero, los medios tecnológicos nos ayudan a producir, pero no nos permiten divergir en diferentes temas, y esto último es clave para la innovación.



“

Tenemos el desafío de pensar en cómo aprovechamos la crisis para ampliar los niveles de participación de diferentes sectores para que se dé un traslape de conocimientos que genere innovación.

”



4. Recursos para la innovación

Marcelo Lasaña: Hay que atraer talentos

El Estado es un constructo humano y como tal, puede cambiar. El Estado fue pensado no para atraer talento, sino para capturar funcionarios que tienen o han tenido un determinado talento. El talento es la clave para que el Estado pueda hacer innovación.

Hace años, a la primera ministra finlandesa le preguntaron cuál es el secreto del éxito finlandés. Ese país tenía indicadores africanos al inicio del siglo XX y hoy tiene 45.000 euros de renta per cápita. A ella le preguntaron ¿cuál es el secreto del éxito? Y dijo, son tres cosas: educación, educación, educación. Para desarrollar talento en el mundo privado o público, necesitas invertir fuertemente en educación.

Todos los modelos educativos actualmente están fracasados, todos, incluso en los países desarrollados. Finlandia, en su nueva vuelta de la rueda de la transformación del país, dejó de ver a la educación formal en una caja para acumular conocimientos, ahora desarrollan otro tipo de habilidades: resolución de problemas complejos, creatividad, actuar colaborativamente, etc.

En Finlandia, los dos últimos años de la secundaria, ya no se ven materias, sino que se aplican las materias. Se procura que los conocimientos surjan de la interacción, que los chicos descubran lo que les apasiona, lo que los mueve, porque allí está la chispa de las cosas. Finlandia entendió que no sacas nada con salir con la cabeza llena y que el talento, atrae talento.

Organizaciones adaptativas

La innovación es un atributo para que una organización se construya en una organización adaptativa. Una organización adaptativa es aquella que va cambiando a partir de estresores que se producen en su entorno. Por ejemplo, la existencia de una nueva realidad, estresa al Estado y por eso tiene que responder con nuevas regulaciones, nuevos servicios, nuevas redes de gobernanza. Esa capacidad innovadora, adaptativa, no la tiene, o la tiene mínimamente la estructura burocrática del Estado. Esa estructura sirvió y servirá en el futuro para actividades rutinarias, como poner sellos y timbres. Pero no sirve para articular la complejidad de los temas que importarán en el futuro y las redes que están detrás de esos temas.



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

Un ejemplo es la ciencia de datos, que es crítica para abordar lo que viene en el futuro, para todas las políticas públicas. Nosotros tenemos informáticos dentro de los servicios públicos, que no están al nivel que se requiere para generar, a partir de los datos, servicios públicos.

El Estado tiene un glamour que es impresionante, porque hoy día las nuevas generaciones, la generación Z, la Coronial, son generaciones curiosas y con propósito. El Estado puede ser un campo magnético de atracción para estos jóvenes talentosos que quieren cumplir propósitos en lo social, en lo ambiental.

Adaptarnos para lo que se viene

La pandemia es una preparación que, como sociedades, como Estados y administraciones públicas, estamos teniendo para afrontar otra crisis que es aún más compleja y aún más peligrosa, que es el cambio climático. La pandemia es una crisis que nos golpea, la otra nos pone en la frontera de la extinción. La actual crisis nos está preparando para entrar mucho mejor preparados y mucho más adaptados a lo que se viene.

En consecuencia, el capturar talento es la clave y ese problema no solamente la podemos atribuir a las administraciones públicas de América Latina sino a todas las administraciones públicas. Fallos y aciertos de la innovación pública.

Hay una gran diferencia sobre la respuesta que hemos dado a la crisis. En Occidente hemos aplicado una medida del S. IXX que es el confinamiento; mientras en los países del Oriente, la gran mayoría de ellos respondieron mejor usando datos, soluciones de test y apps de seguimiento.

Muchas organizaciones están incorporando el design thinking que es un buen instrumento porque incorpora a los usuarios, a los beneficiarios; pero no es innovación, la innovación es mucho más. La innovación es un proceso de transformación organizacional, no es solo una herramienta. Incluir en el cacharro burocrático un gran equipo musical dentro, no hace que el cacharro completo cambie. Solo hace que tengas un cacharro con un gran equipo para escuchar una buena música.



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

No se ha sabido conciliar las dinámicas de explotación con las de exploración. El Estado no tiene o tiene poco desarrollada, la capacidad anticipativa. Un Estado con inteligencia colectiva es capaz de anticipar lo que viene: en regulaciones, en nuevos mercados, en nuevos servicios sociales. No hemos de seguir repitiendo y haciendo lo mismo de siempre, hemos de cuestionarnos y reevaluar lo que estamos haciendo.

Un acierto es tener un liderazgo adaptativo, un liderazgo no vertical, capaz de empoderar a los distintos factores dentro de los servicios públicos y darle espacio para su creatividad.

Por supuesto dinero, también necesitamos dinero, pero sin todo lo anterior, el dinero solo no alcanza.

Tabla 1. Fallos y aciertos

ERRORES RECURENTES	ACIERTOS
<ul style="list-style-type: none">• Olvidarse de los impactos/resultados y su comunicación efectiva.• Creer que con el pensamiento de diseño es suficiente. Necesario no ser talibanes de la metodología.• No conciliar la explotación (rutinas) con la exploración (novedad). Deben desarrollarse capacidades dinámicas adaptativas• Creer que con el apoyo de la autoridad basta. Hay inercias que están más allá de lo efímero de la autoridad.• No sumar a los niveles intermedios. Son los palos en las ruedas, si no están involucrados• No entender los agujeros negros organizacionales: el día a día. Saber integrarlos es una estrategia de supervivencia para la innovación• No socializar los éxitos. Los "quick wins" son las palancas del contagio. Viralizarlos es la clave.• Rehuir la tensión creativa. El miedo al conflicto no descomprime, sino que posterga problemas que activan la bola de nieve.• Mirar la innovación solo como una herramienta y no como un proceso de transformación organizacional. La capacidad adaptativa de una organización se activa a través de la generación de novedad• Infravalorar las redes informales de la organización como palancas de cambio. La organización no es su organigrama• No sistematizar conocimientos y aprendizajes de lo realizado. Sin aprendizaje no hay inteligencia colectiva	<ul style="list-style-type: none">• Encender la chispa de la innovación. Inspirar y motivar una cultura creativa y adaptativa es el fundamento de la innovación• Crear equipos y gobernanza para gestionar la innovación. Fractalizar equipos autoorganizados• Identificar liderazgos adaptativos que faciliten el cambio. Facilitar, no dirigir. Empoderar, no delegar• Instalar una lengua franca en torno al concepto de innovar en el sector público• Visibilizar la importancia del usuario/a y beneficiario/a para la definición de los servicios públicos.• Nuevos modos de trabajar en los equipos involucrados• Crear espacios de coordinación con otros servicios públicos y stakeholders. Los problemas complejos no se abordan verticalmente• Transversalizar el proceso de innovación en la organización. Más hibridez, mejor• Despertar el potencial creativo de los/as funcionarios/as públicos. Son ellos quienes mejor conocen su entorno

© Protea *Becoming Adaptive*

Tomado de: <https://twitter.com/mlasagna/status/1287829341578186754/photo/1>



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

Nathalie Cely: Valorizar al servicio público

Es importante valorizar al funcionario y su rol en la administración pública. Eso es básico para atraer a ese talento humano que necesitamos atraer en el servicio público. La innovación nace del talento humano, nace del quehacer humano, de la interacción y de compartir ideas. Tenemos que pensar en cómo ese talento humano puede realizar las funciones que se han mencionado: la función de predecir, de poder prever el futuro.

Tecnologías para el desarrollo

La humanidad no solo tiene el reto de la pandemia, tiene el reto de la biotecnología y la tecnología de los datos, las múltiples tecnologías que se recombinan entre sí como la robótica, la ingeniería genética y muchas otras. Es decir, cómo el Estado puede usar esas tecnologías para ofrecer mejores servicios públicos.

Yo siempre digo que cuando el debate de las políticas públicas se lo lleva al debate ideológico, perdemos la riqueza de poder usar la tecnología. Por ejem-

plo, podemos usar el blockchain para compras públicas, para que esas compras sean eficientes y alejadas de la corrupción. Otro ejemplo es que podemos cerrar la brecha digital, a través de alianzas con el sector privado que permitan reducir los costos de tecnología satelital para que las conexiones a internet no sean un privilegio. Yo creo que los derechos digitales están al nivel de otros derechos como la salud y educación, porque habilitan. Eso lo hemos visto en la pandemia.

Herramientas e incentivos para innovar
Debemos tener una tecnocracia con pensamiento estratégico y con herramientas tecnológicas de su lado. Hemos estado acostumbrados a un sector público lleno de “pasa-papeles”, pero con el gobierno electrónico esos “pasa-papeles”, se deben acabar. Necesitamos otro espíritu en el gobierno y generar los incentivos adecuados. Actualmente el incentivo que tiene el funcionario público es el de “no hacer olas”, para que nadie los note.

Tenemos la información en silos y el trabajo poco colaborativo porque muchos entienden que el que tiene algo de información, tiene algo de poder y así pueden mantener sus puestos en el sector público.



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

Esos silos y esa incapacidad de poder conversar y cooperar en ciertos aspectos es perjudicial. Las políticas públicas deben ser transversales y deben tener una activa participación de los ciudadanos para poder definir aquellas áreas que tienen mayor prioridad y mayor potencial de innovación.

Garantizar derechos, no necesariamente proveerlos

Se necesita una transformación integral que vaya acompañada de nuevas tecnologías y de los nuevos trabajos del futuro. Pero esa transformación no puede hacerse si la sociedad no valora de manera distinta el rol del Estado, el rol de los funcionarios y cómo se fortalece al Estado para la regulación.

El Estado debe garantizar el acceso a salud, educación, vivienda digna, pero no necesariamente debe ser el proveedor. Hay áreas en las que se necesita estar en la frontera de la tecnología, por ejemplo, los institutos técnicos, pero ¿por qué éstos deben ser necesariamente públicos? Pueden ser públicos y privados.

Otro ejemplo es el manejo de ciertas enfermedades críticas que necesitan innovación y avances en la ciencia y cuyo tratamiento puede ser responsabilidad privada. Por otro lado, hay que repensar en aquello que el Estado no puede delegar al sector privado, como la regulación.

La regulación desde el sector público

En estos tres últimos años, en el debate de la reducción del tamaño del Estado, se han desmantelado las áreas de regulación como las relacionadas con el manejo de los recursos naturales. Estos recursos pueden ser una bendición o una maldición. Aquí tenemos el caso de contaminación en la Amazonía donde se requiere un ente regulatorio independiente, sin influencia de las empresas que trabajan en ese sector pero que estén al tanto de las últimas tecnologías. Allí necesitamos talento con conocimiento de punta para que el gobierno pueda dedicarse a lo indispensable que es regular aquello que el sector privado puede hacer por sí mismo.



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

Ignacio Cardona: ser menos reactivos y más estratégicos

Hay dos temas que se me vienen a la mente: una es procurar ser menos reactivos y más estratégicos. Por ejemplo, la idea del tema rutinario de la administración pública, que es uno de los grandes dramas y que a veces atenta contra la innovación. Eso tiene que ver con instituciones reactivas, es decir, que reaccionan a problemas que ocurren. En lugar de eso debemos propender a tener instituciones estratégicas, que piensen problemas estructurales y hagan políticas estructurales. Esas instituciones implementan acciones o proyectos tácticos que responden a la coyuntura, pero que son guiados por políticas estratégicas.

Esto lo digo con una angustia muy particular al ver que llega la crisis del COVID-19 pero al mismo tiempo pareciera que las instituciones no tenían nada detrás consigo para reaccionar y para cambiar sus políticas ante lo que se llama la nueva normalidad.

Yo haría una invitación para dar un paso atrás y pensar en los problemas estructurales que esta crisis revela. Esta crisis es coyuntural, puede durar

2-3-4 años, no sabemos, pero en el fondo es una coyuntura en la escala de la humanidad. Si generamos propuestas vinculadas solo a la crisis, dejamos de lado la posibilidad de responder a problemas estructurales como brechas entre sectores, o la necesidad de repensar hasta dónde llega el Estado, qué regula, qué deja hacer y qué no. Esta crisis nos debería invitar a pensar en temas estructurales, estratégicos y no solo solo intervenciones inmediatas para resolver la coyuntura de la nueva normalidad.

Como planificador urbano entiendo que hemos tenido otras pandemias que han generado nuevas normalidades que se han perpetuado, perpetuando también inequidades. Por ejemplo, el higienismo, en la época moderna, iniciado como respuesta a la tuberculosis, fue abordado desde la planificación urbana mediante la reproducción de espacios públicos que generan ciertos niveles de inequidad. Entonces tenemos una invitación a pensar estratégicamente, cuáles son los temas centrales y cómo la coyuntura nos puede ayudar a trabajarlos.



RECURSOS PARA LA INNOVACIÓN

Institucionalidad en redes

Un segundo tema es trabajar en una institucionalidad en redes. Esto significa entender que no es suficiente tener diferentes actores, sino que la propia institucionalidad motive, facilite, promueva sistemas de relaciones y participación que producen creatividad.

Hay una dicotomía entre la rutina y el cambio. Esta crisis nos ha llevado a ser más productivos, pero menos creativos. Debemos incorporar diferentes talentos, grupos sociales, etáreos que permitan incorporar una mirada estratégica de los problemas centrales.

En Venezuela hemos visto un proceso de engrosamiento paulatino del Estado, es un Estado que quiere controlarlo todo, dejando de lado a otros actores. Es un Estado poco dispuesto a crear redes de exploración que al mismo tiempo es incapaz de afrontarlo todo. Ese Estado perdió la capacidad de pedir ayuda a otros actores de la sociedad. Su condición paquidérmica, gigantesca, lo hace ineficiente para resolver los problemas y al tener el control de todo, ocurren problemas de falta de transparencia.

Desde mi experiencia cercana porque soy caraqueño, puedo decir que, en Venezuela, ese engrosamiento eterno del Estado -tratando de controlarlo todo y no de pensar estratégicamente- termina generando profundos niveles de ineficiencia, altos niveles de corrupción y bajísimas posibilidades de innovación. Como resultado, ocurre aquello que dice, sin cuestionamiento, la figura autoritaria del Estado. Pienso que la innovación, la creatividad, la participación pueden ser píldoras eficaces para luchar contra el monopolio, contra cualquier figura autoritaria.



5. Conclusiones

Los especialistas coinciden en varias ideas que se destacan ahora a manera de conclusiones:

La importancia del Estado

- El Estado está jugando un rol clave para enfrentar la pandemia.
- El Estado tiene muchas insuficiencias: falta de agilidad, falta de flexibilidad, las rutinas, la información en silos, la falta de coordinación entre actores.
- Los Estados deben estar dispuestos a crear redes de exploración y colaboración con múltiples actores, porque por sí mismo, es incapaz de afrontarlo todo. El Estado debe articular la complejidad de los temas que importarán en el futuro.
- Debemos repensar la descentralización y la autonomía de los gobiernos locales, porque ellos han podido implementar medidas de rápida acción para responder a las demandas de la población

Atraer talento al sector público

- El talento es la clave para que el Estado pueda innovar, ser eficiente y regular de manera inteligente.
- Se deberían implementar políticas claras de atracción del talento humano, con incentivos sociales y económicos.
- Las sociedades deben revalorizar el trabajo de los funcionarios públicos.
- Los Estados pueden ser un imán para atraer a las nuevas generaciones de jóvenes que buscan trabajar por un propósito.

Trabajar en redes

La innovación ocurre desde la participación de diferentes sectores, diferentes disciplinas y diferentes sectores socioeconómicos.

La innovación es un proceso de transformación organizacional, no es solo una herramienta.

Ampliar los niveles de participación de diferentes sectores acelera la innovación.



CONCLUSIONES

Las instituciones deben motivar, facilitar, promover sistemas de relaciones y participación que produzcan innovación y creatividad.

Es importante conectar, investigar y coordinar entre actores públicos, privados y academia, para generar innovación.

Tecnologías para el desarrollo

El Estado, desde todos sus niveles, puede usar tecnologías para ofrecer respuestas más rápidas a las crisis.

El liderazgo del manejo de la crisis política basada en la ciencia deja lecciones positivas.

Los Estados que respondieron mejor a la pandemia, utilizaron datos, aplicaciones masivas de pruebas diagnósticas y apps de seguimiento de los contagios.

Mirar más allá de la coyuntura

Esta crisis nos debería invitar a pensar en temas estructurales, estratégicos y no solo solo intervenciones inmediatas para resolver la coyuntura de la nueva normalidad.

Debemos procurar ser menos reactivos y más estratégicos.

Las conexiones digitales nos permiten ser más productivos, pero menos creativos. Debemos recuperar los espacios de interacción cotidiana entre diferentes talentos, que produce innovación.



La Escuela de Gobierno - IDE, Universidad de los Hemisferios, es un espacio académico que aporta con la formación y el fortalecimiento de capacidades en líderes públicos y políticos con herramientas de liderazgo y estrategia en gestión pública para que, desde su ámbito de acción, se conviertan en gestores de un cambio sostenible para el país, con principios sólidos en ética, bien común y compromiso con la sociedad.

Las opiniones vertidas en este documento del sector público o privado son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición de la institución.

Para más información:

Sitio web: www.ide.edu.ec

E-mail:escueladegobiernoide@ide.edu.ec

COORDINACIÓN GENERAL

GISELA MONTALVO CHEDRAUI

SISTEMATIZACIÓN

VANESSA RODRÍGUEZ E

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

ISABELLA LÓPEZ BARRETO





INNOVACIÓN PÚBLICA EN CONTEXTOS DE CRISIS

SEPTIEMBRE 2020



Laboratorio
Ideas Urbanas