



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE HACIENDA  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ESTUDIO SOBRE ECOSISTEMAS DE  
INNOVACIÓN DESDE LA  
PERSPECTIVA DEL SECTOR PÚBLICO**  
*ALBERT CAÑIGUERAL*

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Contexto de cambio de escenario tecnológico, económico y social</b>	<b>5</b>
2.1. Tiempos de cambios exponenciales	5
2.2. El futuro de las organizaciones y el trabajo	7
2.3. La necesidad de adaptación del sector público a la era digital	8
2.4. En rol del INAP frente a un escenario impredecible	10
<b>3. Laboratorios de innovación como respuesta</b>	<b>17</b>
3.1. Innovación abierta 2.0 como marco de referencia	17
3.2. Laboratorios de innovación en el sector público	20
3.3. Retos identificados	26
3.4. Cuentas de Twitter recomendadas	28
<b>4. Organizaciones y gestión de talento</b>	<b>30</b>
4.1. Merecer y atraer el talento	30
4.2. Gestión de talento en empresas	32
4.3. Gestión de talento en sector público y laboratorios de innovación	39
4.4. La cultura de la organización es la clave	44
<b>5. Conclusiones</b>	<b>48</b>
5.1. Innovación como prioridad organizacional	48
5.2. Equipos de trabajo, espacios y fellowships	49
5.3. Diseñarse como una plataforma que aporta al ecosistema	51
5.4. Gestión del conocimiento y conocimiento abierto	56
5.5. Relato ambicioso y estilo de comunicación actual	57
5.6. Foco en las ciudades	58
5.7. Systems Thinking	59
5.8. Comprender el impacto de la tecnología en la administración y la creación de valor público	61

# 1. Introducción

Este entregable “Estudio sobre ecosistemas de innovación desde la perspectiva del sector público” se centra en analizar tendencias sociales y económicas con poder transformador y especial impacto para el sector público, así como los actores y ecosistemas más relevantes dentro y fuera de España en estos ámbitos.

En un entorno de cambios constantes y exponenciales como el que vivimos, este documento representa una buena radiografía actual pero corre el riesgo de quedar desactualizado rápidamente. Con ánimo de que el lector pueda tener acceso a la información más actualizada a lo largo de todo el documento se mapean personas, organizaciones y lugares en los que se considera que el sector público debe tener interacción y presencia. El número de referencias supera de largo el centenar.

Muchas de las referencias son relativas al sector público en diversas partes del mundo, lo que debería ser un buen punto de partida para que el INAP explore cómo se puede aplicar el conocimiento derivado del estudio a la propia Administración Pública española.

Este entregable está estructurado en **4 bloques principales**:

- 1) **Breve introducción al contexto de cambio de escenario tecnológico, económico y social** en el que estamos inmersos. El conjunto de los impactos generan cambio cultural y de valores sociales de mucha profundidad donde la manera en que las organizaciones operan y el rol de la Administración Pública va a cambiar drásticamente.
- 2) **Los laboratorios de innovación pública**, muy heterogéneos en su forma y en sus objetivos han sido la respuesta más habitual por parte de los gobiernos al reto de innovar en la Administración Pública. Este bloque mapea lo más relevantes e identifica los retos asociados a los mismos.
- 3) **La atracción y la gestión del talento tanto en las empresas privadas como en el sector público** se analizan al detalle. Es un campo donde afortunadamente ya existen muchas experiencias relevantes, muy especialmente desde el mundo anglosajón.
- 4) **Las conclusiones** presentan hasta 8 claves para fomentar la innovación y atraer el mejor talento a la Administración Pública. Se incluyen aspectos de relato y propósito de la Administración Pública para el siglo XXI, aspectos organizacionales (gestión de la información, composición de equipos, diseño de espacios de trabajo, gobernanza, etc.) y aspectos operacionales para conseguir que la Administración Pública sea una plataforma al servicio de un ecosistema de innovadores ciudadanos.

Durante la elaboración de este estudio se ha observado que el talento que necesitan atraer las organizaciones (sean públicas o privadas) no quiere trabajar para ellas. Ese talento **no quiere trabajar para**

un organización de manera permanente y exclusiva, ese talento **quiere trabajar con** organizaciones (relevantes e inspiradoras) de manera puntual en proyectos donde pueda: a) por un lado seguir aprendiendo y desarrollándose a título personal y b) por otro lado tener impacto en ayudar a mejorar su entorno más cercano y un impacto positivo en el mundo en su conjunto.

Además, el principal desafío identificado no es la innovación dentro del propio sector público. **El principal desafío identificado es la necesidad de innovar en la creación de bien común o público por parte de toda la sociedad**, sin que esta creación recaiga de manera casi exclusiva en la Administración Pública. ¿Cómo puede el sector público reinventarse como un orquestador de un ecosistema distribuido de generación de valor público por parte de la ciudadanía? Es hora de **replantear el papel de intermediación de la Administración Pública entre la ciudadanía y el bien común o el interés general en el siglo XXI**. El foco debe ser invertir en la capacidad de las personas para cambiar la sociedad. Los ciudadanos y no la Administración Pública como sujeto principal.

Los retos planteados son mayúsculos, la urgencia de atajarlos es alta y la información o experiencia previa relativamente escasa. La mejor alternativa es aprender haciendo y compartiendo esos aprendizajes con aquellos que se encuentran en situaciones similares.

## 2. Contexto de cambio de escenario tecnológico, económico y social

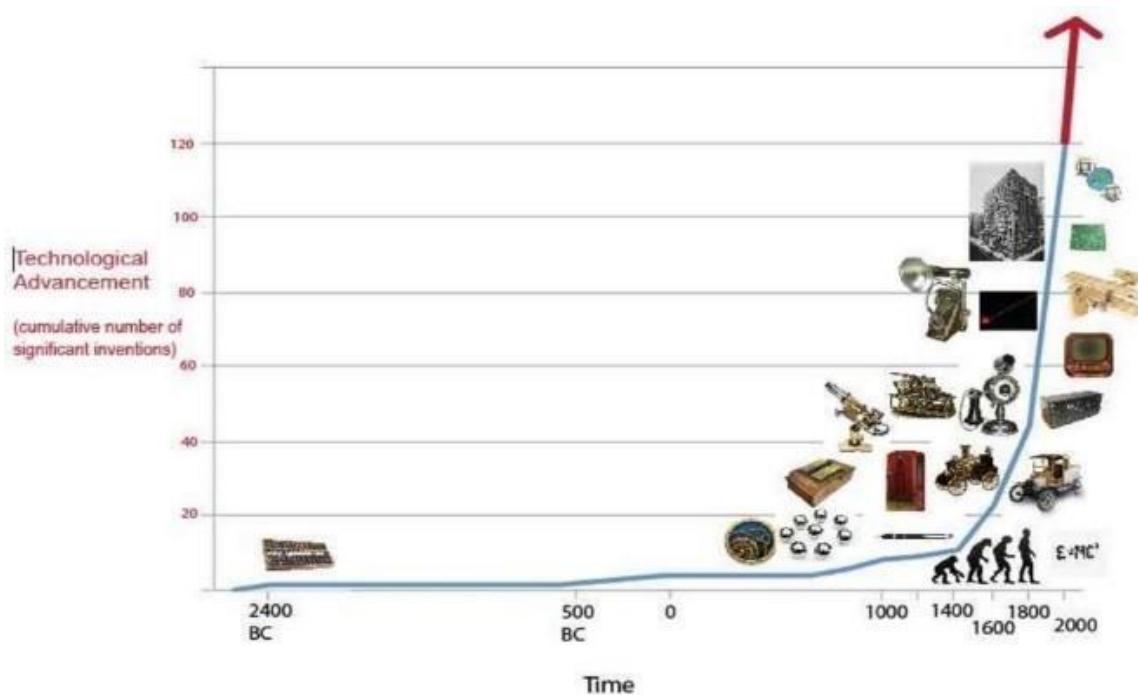
### 2.1. Tiempos de cambios exponenciales

Nuestro mundo vive tiempos exponenciales: la humanidad va a cambiar más en los próximos 20 años que en los 300 años anteriores. Tanto los ciudadanos, como las organizaciones y la propia administración se van a ver profundamente afectados.

Para comprender la cantidad y velocidad de cambios que tenemos encima no hace falta más que ver algunas de las entrevistas del programa “Cuando yo no esté. El mundo dentro de 25 años”<sup>1</sup> (Canal #0), capítulos del programa de prospectiva “El día de demà”<sup>2</sup> (TV3) o alguna de las conferencias de futuristas como Gerd Leonhard<sup>3</sup>.

**¿QUÉ EFECTO TENDRÁ ESTO EN LOS TRABAJOS O EN CUALQUIER OTRA FACETA DE LA EXPERIENCIA HUMANA?**

Es difícil, si no imposible, predecirlo.



Fuente: The end of forecasting (World Economic Forum)

<sup>1</sup> <http://www.movistarplus.es/cero/cuandoyanoeste>

<sup>2</sup> <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/el-dia-de-dema/>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/user/gleonhard>

La clave para abordar esta convergencia de cambios exponenciales y las crisis que provocan es la cultura: las ideas, las normas sociales, los valores, las creencias, las herramientas y las tecnologías, los patrones de relación y las formas organizativas que constituyen las culturas humanas en todo el mundo.

Lo bueno es que estos cambios culturales profundos ya han ocurrido en el pasado y podemos revisar la historia. Cuando llegó el Renacimiento hubo una redefinición de los valores del humanismo. Cuando llegó la Revolución Industrial hubo una redefinición de los valores en general, lo mismo cuando llegó la electricidad y los coches, o cuando llegó la propia televisión o incluso cuando llegó Internet.



**Each Golden Age has been facilitated by enabling regulation and by policies for widening markets and insuring social stability**

Fuente: Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecnoeconómicos (Carlota Pérez)

Lo malo es que ahora los impactos van mucho más allá y además van mucho más rápido que en ocasiones anteriores. Nuestra capacidad de adaptación no puede seguir ya la velocidad los avances tecnológicos y sus consecuencias.

Debemos comprender y aceptar el escenario de transición en el que estamos inmersos, necesitamos que haya una alfabetización tecnológica generalizada (incluyendo al sector público y los políticos) y para acompañar al cambio cultural incorporar las humanidades en los debates acerca de la economía digital y la tecnología<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <https://www.hbr.es/educaci-n/697/las-humanidades-son-el-futuro-de-la-econom-digital-y-la-tecnolog>

## 2.2. El futuro de las organizaciones y el trabajo

Como hemos descrito anteriormente la tecnología, la transformación digital, está deconstruyendo los pilares básicos de la sociedad industrial. Ello incluye el trabajo, las empresas, las administraciones, las ciudades, etc. con las que nos educamos y crecimos.

Si antes las grandes instituciones y organizaciones, monolíticas y verticalmente integradas, demostraron ser la manera más eficiente de coordinar los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) ahora las nuevas tecnologías permiten reducir los costes de coordinación social, los costes de transacción económica y la asimetría de información a través de plataformas digitales.

Se explica de manera breve en “La naturaleza de la empresa (75 años después)”<sup>5</sup> una revisión del texto original “The nature of the firm” que Ronald Coase publicó en 1937. Entre otras muchas cuestiones, se observan considerables cambios en la propia estructura de la empresa, puesto que en la economía digital la empresa pasa a ser una red en la que los especialistas externos prevalecen sobre los empleados. Minimizar gastos fijos internos y maximizar los puntos de contacto externos es lo que prima. La palabra clave es “crowdsourcing”.

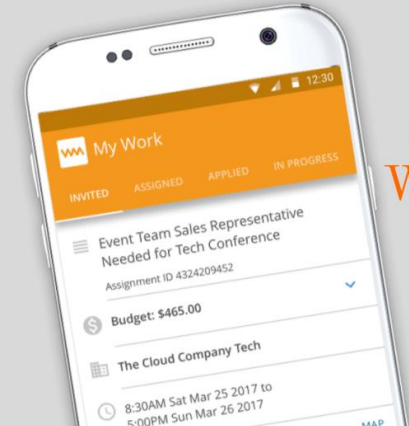
**“Work is being disconnected from jobs & companies, which are becoming platforms”** Heather McGowan.

Esto provocará una notable alteración en las estructuras de gestión jerárquica de las que salían los cargos intermedios y los empleos de clase media durante la mayor parte del siglo XX. Como resultado, el empleo mayoritario de la clase media pasará de ser una economía dominada por las grandes instituciones a otra en la que empresas más pequeñas y ágiles asumirán casi todo el peso.

Este escenario se puede comprender mejor viendo los servicios que ya ofrecen empresas como <http://www.sellbytel.com/> (donde muchas grandes empresas ya externalizan servicios de soporte, marketing, ventas, etc), o el portal <https://www.freelancer.es> (donde es posible conseguir casi cualquier tipo de autónomo para tus proyectos) o <https://www.workmarket.com/> (un “talent pool” que usa inteligencia artificial para asignar trabajos).



<sup>5</sup> <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-naturaleza-de-la-empresa-75-anos-despues/?fullscreen=true>



**On-Demand Labor Clouds  
Will Unleash Your Growth.**

Build, automate and scale your own network of skilled talent – from freelancers and full-timers to vendors and alumni – to solve your most pressing business challenges. Utilize labor clouds to augment your service delivery operation, your retail workforce, your tech support team... the possibilities are endless.

[LEARN MORE](#)

Y no son solo las grandes empresas quienes usan estos “talent pools” sino también las startups y las PYMEs. Según un reciente estudio de la Reserva Federal de Estados Unidos un 42% de las pequeñas empresas emplean “contract workers”<sup>6</sup>.

En resumen, la gran mayoría de las relaciones laborales en breve van a estar mediadas por plataformas digitales y en un futuro próximo también por “Decentralized Autonomous Organizations” (DAOs<sup>7</sup>) creadas con plataformas como Aragon<sup>8</sup>.

En este breve análisis no hemos entrado a valorar en detalle el impacto de la automatización y la robotización. La mayoría de los empleos que existen hoy en día podrían desaparecer en décadas. A medida que la inteligencia artificial supera a los humanos en más y más tareas, reemplazará a los humanos en más y más empleos. El MIT trabaja con escenarios de hasta un 80% de desempleo<sup>9</sup> y el McKinsey Global Institute estima que “la mitad de los trabajos de hoy podrán ser automatizados en 2055”<sup>10</sup>.

Las consecuencias de todo esto son un cambio de escenario radical en el futuro de las organizaciones, del trabajo y de la gestión del talento. Todo esto impacta también de manera irremediable en el sector público, tanto en sus funciones y como en su manera de operar.

### 2.3. La necesidad de adaptación del sector público a la era digital

Carles Ramió, catedrático de Ciencia política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra, describe la situación del sector público en este un artículo en el País<sup>11</sup>, que reproducimos de manera parcial.

<sup>6</sup> <http://www.smallbizlabs.com/2017/08/according-to-the-federal-reserve-42-of-young-small-businesses-use-contract-workers.html>

<sup>7</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_aut%C3%B3noma\\_descentralizada](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_aut%C3%B3noma_descentralizada)

<sup>8</sup> <https://aragon.one/>

<sup>9</sup> [https://retina.elpais.com/retina/2017/08/10/tendencias/1502362809\\_488733.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/08/10/tendencias/1502362809_488733.html)

<sup>10</sup> <http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>

<sup>11</sup> [https://elpais.com/elpais/2017/07/08/opinion/1499529337\\_276630.html](https://elpais.com/elpais/2017/07/08/opinion/1499529337_276630.html)



*“Las Administraciones públicas están en una coyuntura en la que está en juego su propia supervivencia. **La revolución tecnológica está facilitando un gran empoderamiento ciudadano** que se manifiesta no solo con la economía colaborativa sino también en otras dimensiones de carácter político, educativo y cultural.*

***Las instituciones y organizaciones que ejercen de intermediarios sociales están en riesgo de desaparecer si no son capaces de generar un nuevo valor para sus contribuciones.** Medios de comunicación, editoras de enciclopedias, universidades, entre otras, están en riesgo de evaporización. **Las Administraciones públicas no son una excepción ya que fundamentalmente su papel es de intermediación entre la ciudadanía y el bien común o el interés general.***

*Resulta obvio que no se hace referencia a su desaparición física sino a una potencial defunción conceptual en el sentido que **pueden dejar de ser relevantes en las redes de gobernanza cada vez más complejas** en las que comparten espacio con las empresas privadas, con las organizaciones sin ánimo de lucro y con diferentes modelos alternativos de organización social.*

*La Administración pública está atenazada por un modelo organizativo y por un sistema de gestión de sus recursos humanos totalmente obsoleto. **Los desafíos del siglo XXI no pueden enfrentarse con un modelo conceptual propio del siglo XIX.***

*Durante la próxima década se va a producir un proceso de jubilación masiva de los empleados públicos y se estima que durante este periodo va a entrar un millón de nuevos efectivos<sup>12</sup>. Trabajadores públicos que prestarán sus servicios hasta el 2070. Esta es una enorme oportunidad de renovación del sistema que no se puede dejar escapar.*

*El papel de la Administración pública será distinto en el marco de una sociedad del aprendizaje y sus modelos organizativos deberán ser mucho más contingentes y, por tanto, adaptables a los cambios.*

*Es insensato que los empleados del futuro sean seleccionados por pretéritos sistemas memorísticos con temarios que van a perder su consistencia y vigencia en muy pocos años. **Es incomprensible que los nuevos empleados públicos entren en un modelo organizativo y de gestión de recursos humanos totalmente obsoleto a nivel de vínculos (¿tiene sentido que la mayoría sigan siendo funcionarios?), de una falta clara de definición de competencias, de aptitudes y de actitudes, de una carrera administrativa y unas tablas retributivas insensatas** y que residen en una burbuja autista y autárquica respecto al resto del mercado laboral.*

*Van a entrar durante la próxima década jóvenes muy bien preparados, adaptados a la era digital y con enormes capacidades de aprendizaje. Pero pueden alistarse en un contexto de cultura*

<sup>12</sup> [https://www.elconfidencial.com/economia/2017-07-01/oposiciones-empleo-publico-convocatorias-relevo-generacional\\_1408101/](https://www.elconfidencial.com/economia/2017-07-01/oposiciones-empleo-publico-convocatorias-relevo-generacional_1408101/)

*institucional y organizativa tan anticuado que castre de raíz todas sus potenciales capacidades y en pocos años los transforme en empleados anticuados, rutinarios y corporativos.*

*Es ahora el momento de poner manos a la obra en la tarea de modernizar la Administración pública. Y no hacerlo como una impostura o de forma incremental, como suele dictar la tradición. **Nuestro modelo de Administración pública exige un cambio radical solo posible si se dinamita su modelo organizativo y, en especial, su sistema de gestión de recursos humanos. Hay que pensar de manera estratégica, con altura y con prospectiva. No estamos hablando de cambiar ligeramente los temarios y otros elementos vinculados a la gestión de recursos humanos. Estamos planteando descartar todo lo que hay ahora y definir un imaginativo modelo de futuro.***

## 2.4. En rol del INAP frente a un escenario impredecible

Está claro que el reto al que se enfrenta el sector público es mayúsculo y además requiere de acciones urgentes. **El INAP puede y debe jugar un papel crucial en la gestión de este escenario de transición.** No se trata de acciones puntuales que vayan a “resolver el problema”. Son acciones duraderas en el tiempo que deben pensarse usando el tiempo verbal gerundio.

### a) Haciendo las preguntas adecuadas

Para adaptarse a un escenario impredecible y cambiante es importante saber plantear las preguntas adecuadas. Preguntas que nos hagan pensar de manera crítica en el contexto y las implicaciones humanas. Preguntar más acerca de “el por qué y para qué” y no tanto acerca de “el cómo”.

**“Lo importante es no dejar nunca de hacer preguntas. No perder jamás la bendita curiosidad”** decía  
*Albert Einstein*

El autor Kevin Kelly escribe en su libro **“Lo Inevitable”<sup>13</sup> acerca de las preguntas adecuadas** (“good questions”) de la siguiente manera:

- Una buena pregunta no se refiere a una respuesta correcta.
- Una buena pregunta no puede ser contestada inmediatamente.
- Una buena pregunta cuestiona las respuestas existentes.
- Una buena pregunta es una que deseamos responder una vez que la oímos, pero de la que no nos preocupábamos antes de oír la pregunta.
- Una buena pregunta crea un nuevo territorio de pensamiento.
- Una buena pregunta replantea sus propias respuestas.
- Una buena pregunta es la semilla de la innovación en ciencia, tecnología, arte, política y negocios.
- Una buena pregunta es una sonda, un escenario de lo que pasa.
- Una buena pregunta bordea lo que se conoce y no se conoce, ni tonto ni obvio.
- Una buena pregunta no se puede predecir.

<sup>13</sup> <https://www.casadellibro.com/libro-lo-inevitable/9788416511174/5432942>

- Una buena pregunta será el signo de una mente educada.
- Una buena pregunta es aquella que genera muchas otras buenas preguntas.
- Una buena pregunta puede ser el último trabajo que una máquina aprenderá a hacer.
- Una buena pregunta es para lo que son los humanos.

Por ejemplo una pregunta adecuada podría ser ¿cuál debe ser el rol y la operativa de la administración en su papel de intermediación entre la ciudadanía y el bien común o el interés general en la era digital y del empoderamiento ciudadano?

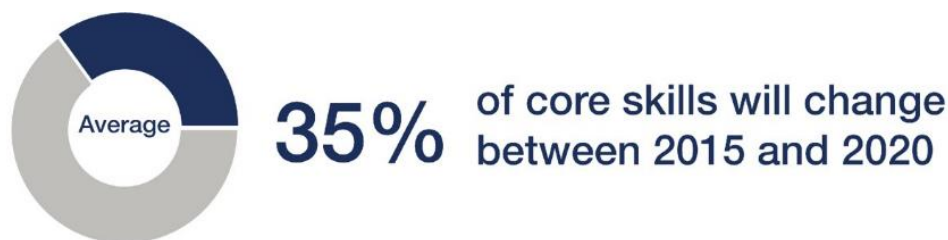
### b) Atrayendo el talento para la función pública

Otra de las preguntas adecuadas a hacerse es acerca del talento. ¿Qué tipo de talento es el que se necesita atraer para innovar en la administración?

De entrada necesitaremos detectar, reconocer y atraer a los innovadores que ya están en la propia administración, los intraemprendedores<sup>14</sup>. Ellos podrán enseñar todo lo relativo a trabajar con la burocracia<sup>15</sup> al resto del talento que no tenga esa experiencia.

Por otro lado necesitaremos atraer y complementar más habilidades técnicas a los equipos - incluyendo a científicos de datos, analistas, programadores, diseñadores de instrumentos financieros, diseñadores y abogados de contrato inteligentes (smart contracts), activistas y creadores de movimientos, diseñadores gráficos y expertos en usabilidad - esto es cada vez más esencial si queremos tener impacto en el mundo digital.

Todo ello sin prescindir del talento más humanista y artístico, personas que entiendan los por qué y cómo del comportamiento humano. El libro "Sensemaking: The Power of the Humanities in the Age of the Algorithm"<sup>16</sup> defiende que el conocimiento cultural profundo que necesitan los negocios y la administración no surge de investigaciones de mercado impulsadas por datos, sino del estudio empujado por humanos de textos, idiomas y personas.



Fuente: Future Jobs Report World Economic Forum<sup>17</sup>

<sup>14</sup> <https://www.goodrebels.com/es/intraemprendedores/>

<sup>15</sup> <https://hbr.org/2017/08/what-we-learned-about-bureaucracy-from-7000-hbr-readers>

<sup>16</sup> <https://www.hachettebookgroup.com/titles/christian-madsbjerg/sensemaking/9780316393249/>

<sup>17</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Y finalmente anticipar que en muchos casos estaremos hablando de habilidades no inventadas o no conocidas hasta el momento. ¿Hace 10 años alguien hubiera pensado en contratar un piloto certificado de drones o un experto en *blockchain*?

Nos damos cuenta que en el entorno que nos rodea las habilidades tienen una vida media cada vez más corta. Si bien las habilidades todavía son necesarias para el éxito, el enfoque debe pasar a cultivar las capacidades subyacentes que pueden acelerar el aprendizaje para que las nuevas habilidades puedan ser adquiridas más rápidamente.

Estas capacidades, para el aprendizaje y la conexión, las describen varios autores y fuentes:

“La curiosidad, el pensamiento crítico, la voluntad de asumir riesgos, la imaginación, la creatividad y la inteligencia social y emocional” según John Hagel<sup>18</sup> en la Harvard Business Review. Él mismo junto a otros autores en Deloitte University Press lo presentan como un “explorador apasionado”

**Figure 1. The passion of the explorer**

**CONNECTING**

- Trust-based relationships
- New insights

Individuals with **connecting** dispositions seek out others both inside and outside the organization to help find solutions to their challenges. They build deep, mutual connections not to advance their careers but to gain insights from related domains and to build new knowledge and capabilities.

**COMMITMENT TO DOMAIN**

- Context
- Increasing impact

**Commitment to domain** is a desire to make a significant impact in a particular area. This commitment provides focus and structure for people’s efforts and allows them to develop deep context.



**TOGETHER, THESE ATTRIBUTES DRIVE:**

- Constant learning
- Faster learning
- Sustained performance improvement

**QUESTING**

- Challenges
- Improve performance

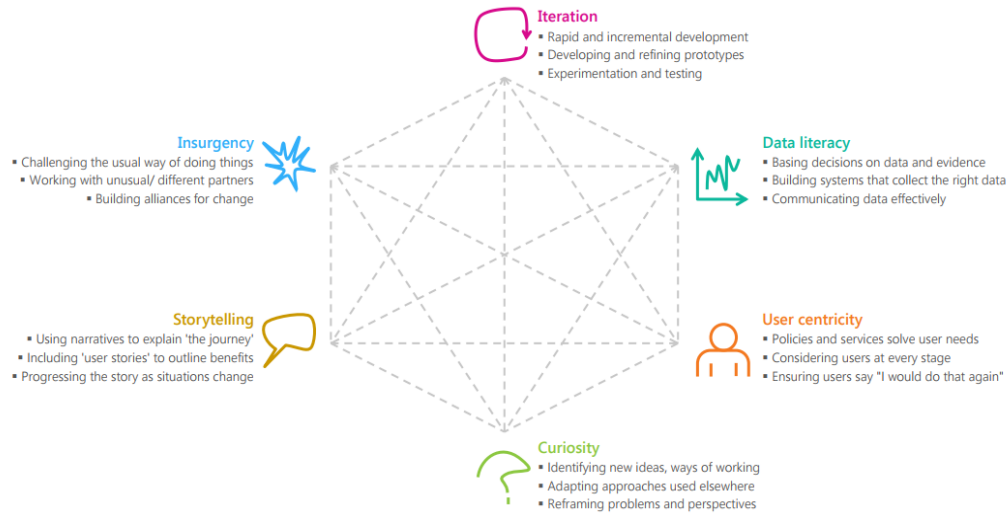
Workers with **questing** dispositions constantly probe and test boundaries. They experiment with the tools they have and seek new ones. They actively seek out challenges—the more difficult the better—as a means of learning and pushing themselves to the next level.

Source: Deloitte analysis.

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

<sup>18</sup> <https://hbr.org/2017/08/help-employees-create-knowledge-not-just-share-it>

La OCDE presentó en abril de 2017 su “A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations”<sup>19 20</sup>: iteración, conocimiento acerca de los datos, centrado en el usuario, curiosidad, narración e insurgencia.



La OCDE ha publicado en septiembre de 2017 el informe “Skills for a High Performing Civil Service”<sup>21</sup> que complementa y amplía la anterior publicación.

Figure 1.6. Civil service skills for public value: a framework

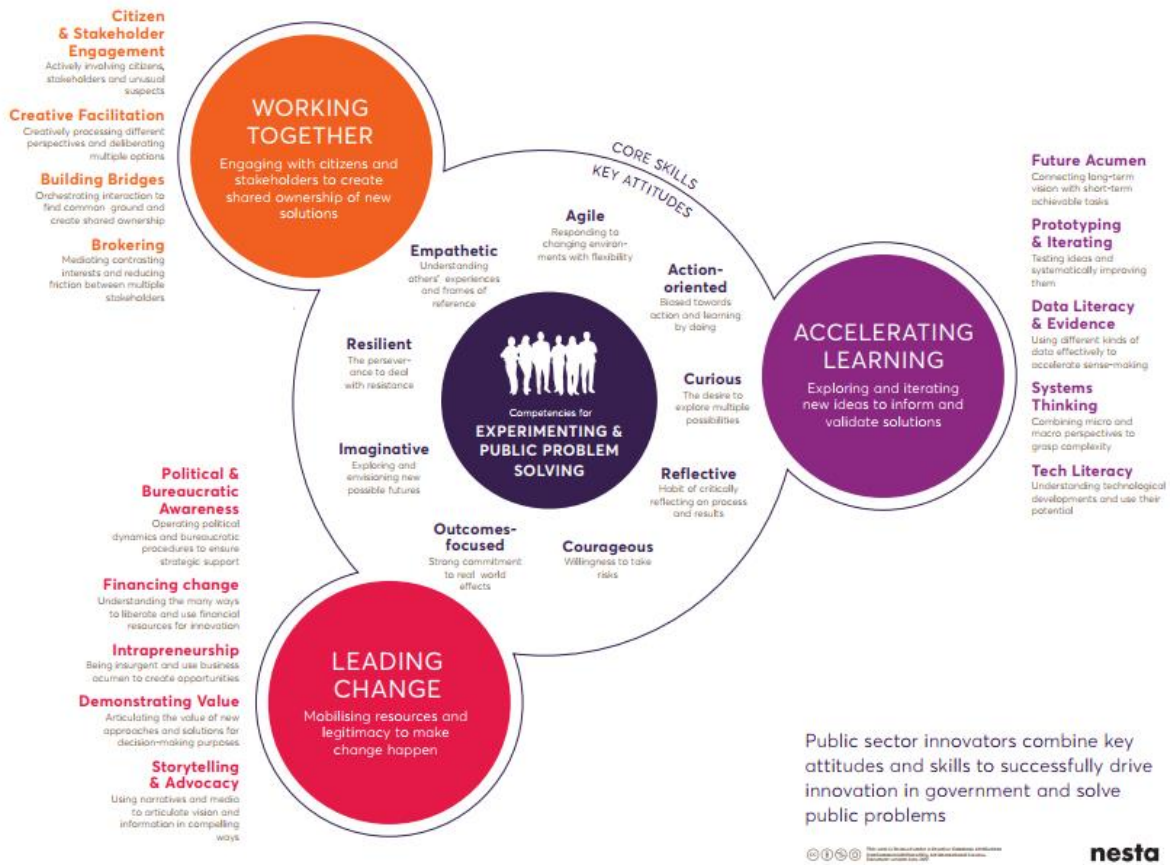


<sup>19</sup> <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/page/howcangovernmentofficialsbecomeinnovators.htm>

<sup>20</sup> [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf)

<sup>21</sup> <http://www.oecd.org/gov/pem/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>

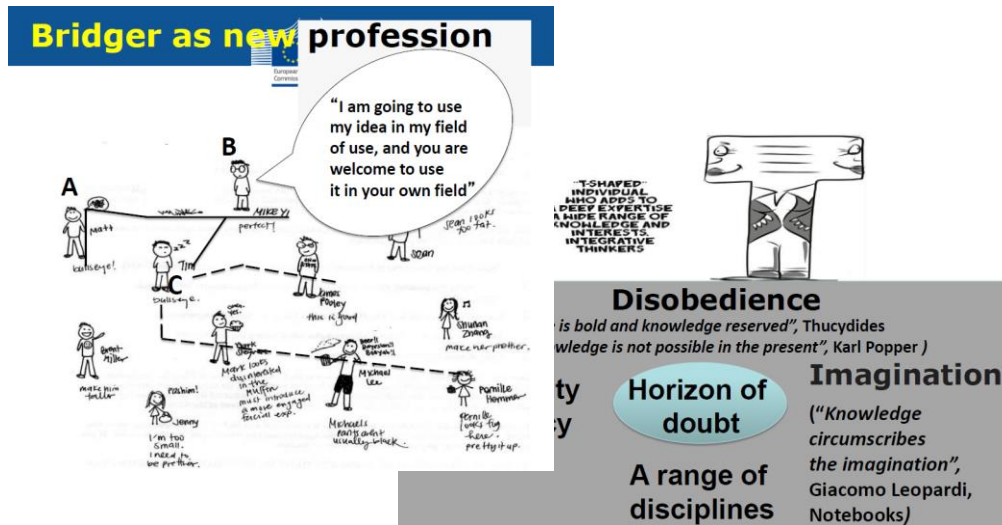
NESTA ha venido investigando el reto y ha publicado “What are the skills and attitudes for successful public problem solving?”<sup>22</sup> Con un modelo de referencia muy completo<sup>23</sup>



<sup>22</sup> <http://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-and-attitudes-successful-public-problem-solving>

<sup>23</sup> [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_pps\\_competency\\_framework\\_june2017\\_1\\_0.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_pps_competency_framework_june2017_1_0.pdf)

Desde la Comisión Europea, Bror Salmelin<sup>24</sup>, usa el concepto de la “persona en forma de T” y del “generador de puentes” (conector) como nuevo rol / profesión clave para la innovación.



Otros artículos interesantes con conclusiones similares llegan desde el laboratorio MaRSDD<sup>25</sup> (Canadá) o la revista de tendencias tecnológicas FastCompany<sup>26</sup> (Estados Unidos)

En el fondo, a la velocidad que ocurren las innovaciones lo más relevante es cómo piensa esa persona. ¿Puede plantear las preguntas adecuadas? ¿Sabe cuál es el problema que se intenta resolver? ¿Puede desaprender y reaprender? ¿Sabe trabajar en equipo y compartir información?

Y sobre todo, como nos recuerda Felipe Navío CEO y fundador de Jobandtalent, habrá que atraer a “gente buena” pero sobre todo a “buena gente”<sup>27</sup>.

### c) Redefiniendo la labor de la Administración Pública

Como ya hemos descrito vivimos una era de cambios exponenciales en múltiples frentes a la vez dentro en un sistema complejo como es la sociedad moderna.

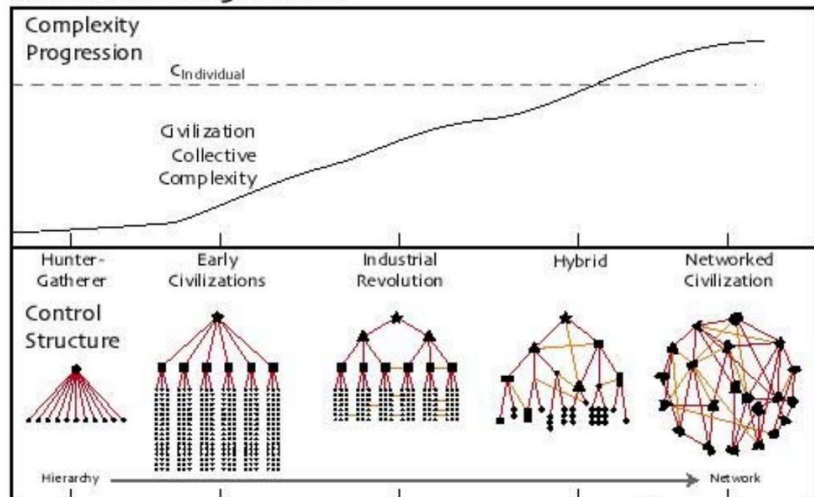
<sup>24</sup> <http://www.uc-dk.dk/uasnet/wp-content/uploads/Keynote-Bror-Salmelin.pdf>

<sup>25</sup> <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-solutions-lab/news/the-people-factor-of-innovation/>

<sup>26</sup> <https://www.fastcompany.com/40420957/five-skills-youll-need-to-lead-the-company-of-the-future>

<sup>27</sup> <https://www.foxize.com/blog/las-8-claves-de-la-gestion-del-talento-en-la-era-digital/>

## Historical Progression



Fuente: Society is too complex to have a president (Vice Magazine)

Así pues, en una sociedad “VUCA”<sup>28</sup> (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), cuanto antes nos demos cuenta de que el pronóstico a largo plazo se está volviendo obsoleto, mejor seremos capaces de hacer frente a la nueva realidad.

Las empresas ya están respondiendo contratando a “Chief Digital Officers”, promoviendo una nueva cultura empresarial y elevando el imperativo de la innovación al nivel de prioridad existencial para la empresa.

Otra implicación es el fin de la estrategia empresarial tal como la conocemos. La prospectiva estratégica<sup>29</sup> y la planificación de escenarios<sup>30</sup> parecen ofrecer mejores metodologías para que las organizaciones (empresas y administraciones) puedan adaptarse a un entorno de cambios constantes.

Así pues, en esta tarea de “Redefiniendo la labor de la Administración Pública” no se trata de realizar un informe puntual, ni de presentar un plan estratégico a 5 o 10 años sino de activar esta redefinición constante como uno de los pilares de la propia Administración Pública.

**The illiterate of the 21st century will not be the man who cannot read and write, but the man who has not learned how to learn.**

*Herbert Gerjuoy, Future Shock by Alvin Toffler*

<sup>28</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>

<sup>29</sup> <https://www.centreforpublicimpact.org/governments-can-use-strategic-foresight/>

<sup>30</sup> <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>



### 3. Laboratorios de innovación como respuesta

Muchos gobiernos ya han comprendido complejidad de la situación especialmente en frentes como el cambio climático, envejecimiento de la población, las desigualdades sociales o el terrorismo. Esto no lo van a resolver solos y la mejor opción es buscar cómo la población puede tomar parte activa en la búsqueda de respuestas a estos y otros retos.

**El ciudadano ya no es un cliente o nodo de consumo, sino que en su lugar se convierte en agente activo<sup>31</sup> y de cambio en su entorno.**

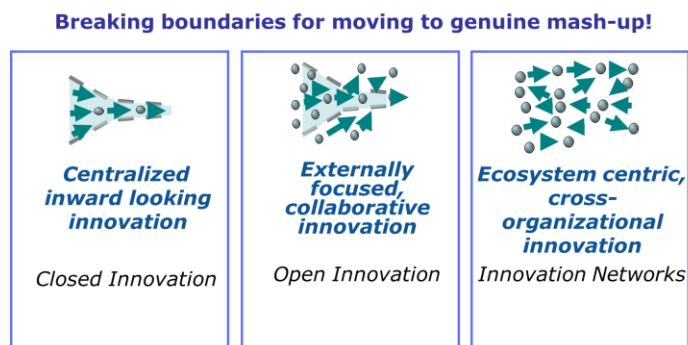
Por ello los gobiernos ya han pasado de una mentalidad tradicional (con una función de regular y administrar) a una mentalidad del siglo XXI donde el gobierno es un facilitador para todos los actores de la sociedad (un proveedor de servicios).

#### 3.1. Innovación abierta 2.0 como marco de referencia

Con la digitalización las barreras tradicionales dentro de las organizaciones e incluso entre sectores productivos quedan muy difuminadas cuando no eliminadas. Los costes de coordinación y transacción se reducen tanto que para las organizaciones resulta más eficiente enlazar con el exterior que internalizar.

En realidad este escenario presenta **grandes ventajas para la innovación al afrontar retos complejos:**

- No importa cuán inteligentes sean las personas dentro de tu organización, siempre debes recordar que hay mucha más gente inteligente fuera de tu organización.
- Los avances ocurren en los límites y la mezcla de las culturas, los dominios sectoriales, las naciones y las tecnologías.



Sources: From a presentation by Bror Salmelin 2013 based on Chesbrough 2003, Forrester 2004, von Hippel 2005

<sup>31</sup> <http://www.nesta.org.uk/blog/people-powered-public-services>

Para abordar estas redes de innovación centradas en ecosistemas con una amplia diversidad de actores y prácticas es bueno contar con un marco de referencia teórico. Por ello la Unión Europea ha venido promoviendo de un tiempo atrás el modelo Open Innovation 2.0.

## Open Innovation 2.0: A new Milieu

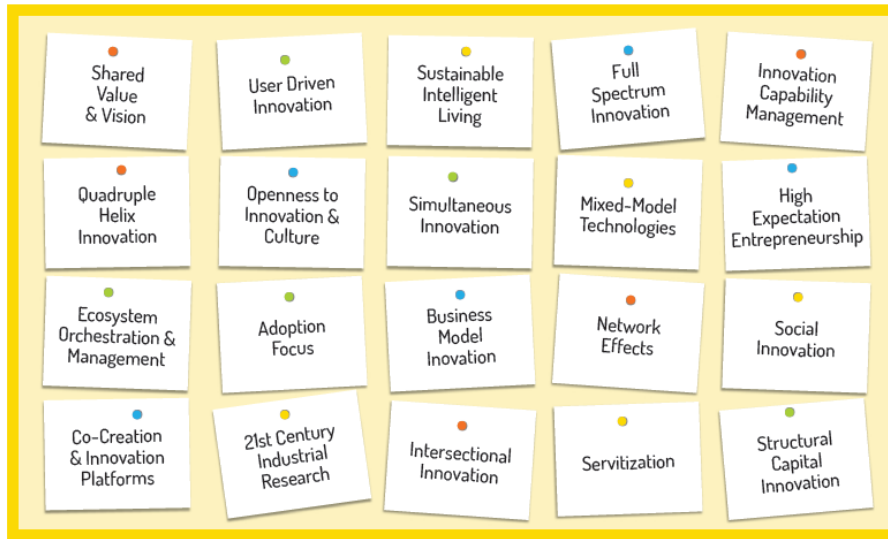
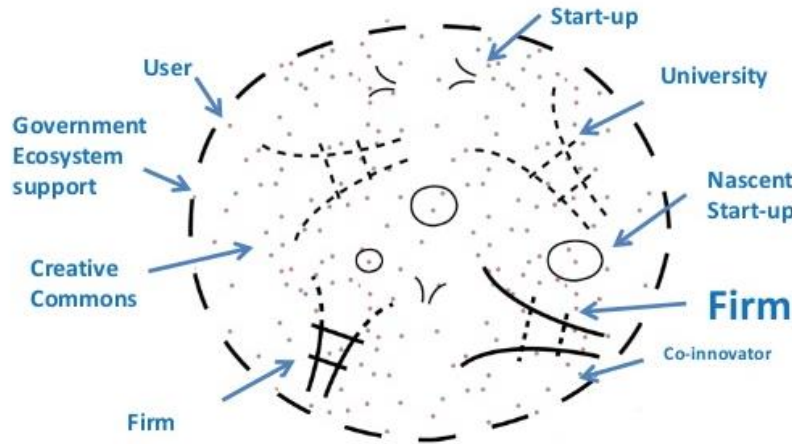


Figure 3: Twenty Snapshots of Open Innovation 2.0

Source: EU Open Innovation Strategy and Policy Group, 2013

Para profundizar en los conceptos de Open Innovation 2.0 se recomienda consultar:

- La página <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/open-innovation>
- El documento “Open Innovation 2.0: A new paradigm”.  
[http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=2182](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=2182)
- La cuenta Open Innovation Strategy and Policy Group <https://twitter.com/OISPG/>
- El resumen y las presentaciones de la conferencia “Open Innovation 2.0 Conference 2017” en junio de 2017 en Cluj Napoca (Romania) - <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-20-conference-2017>



## 3.2. Laboratorios de innovación en el sector público

Esta visión de Open Innovation 2.0, en el ámbito del propio gobierno y la innovación en el sector público, se ha venido desarrollando en forma de “laboratorios de innovación pública”. Se reconoce así el valor del talento y la inteligencia colectiva que habita fuera de la administración.

Los laboratorios son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno.<sup>32</sup>



La clave redonda en entender que la confianza, la complicidad, la participación activa y la co-responsabilidad son elementos fundamentales para promover y desarrollar estos espacios de colaboración donde resolver problemas públicos complejos.

### Crecimiento de laboratorios de innovación pública alrededor del mundo

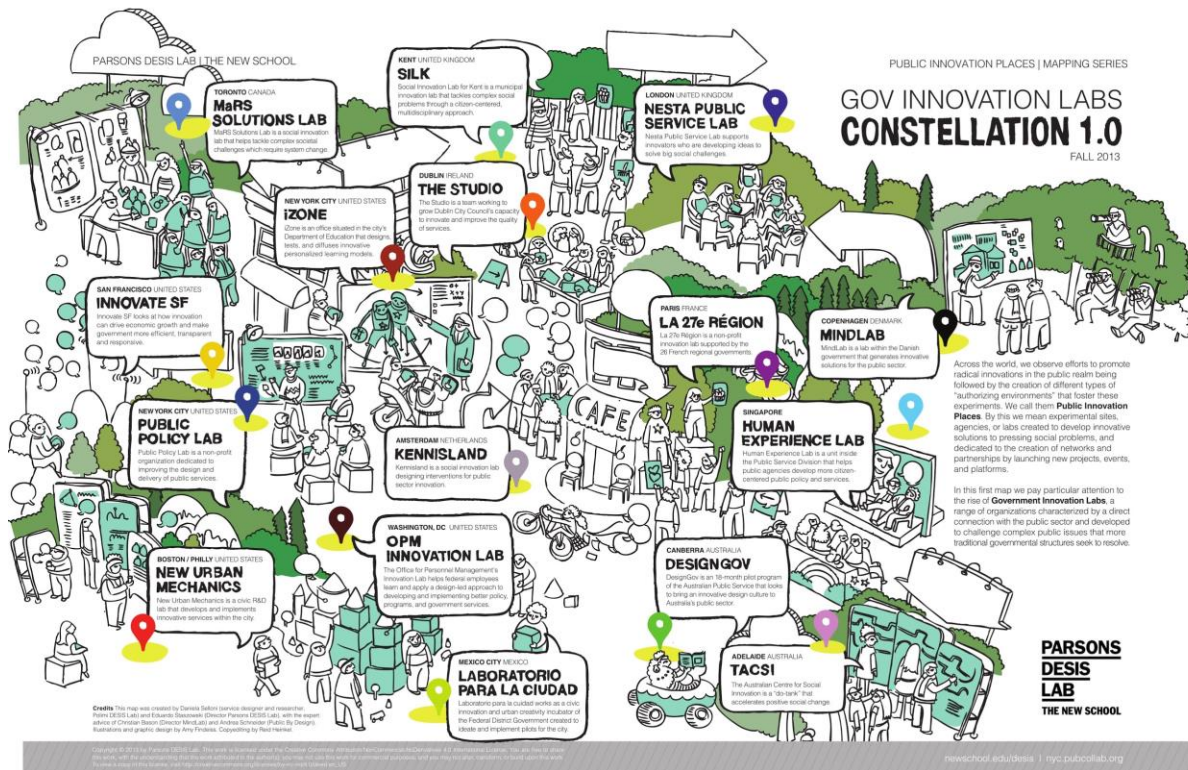
Fueron países como Suecia, Suiza, Holanda, Dinamarca y Estados Unidos, quienes en la década de los 90 engendraron en el mundo la necesidad de innovar en el sector público, creando instituciones (por ejemplo, laboratorios de gobierno) que poco a poco fueron mejorando la prestación de los servicios públicos y la eficiencia y efectividad de los recursos y su gestión, convirtiéndose así en referentes.

Tras algunas décadas sin grandes avances, a partir de 2013 hubo un importante repunte con la aparición de nuevos laboratorios e ideas acerca de su función pública.

A finales de 2013 desde la New School en Nueva York realizaron un primer mapeo / constelación de los “Gov Innovation Labs”<sup>33</sup>. Las referencias más destacadas [MindLab](#) (Dinamarca), [La 27e Région](#) (Francia), [Public Policy Lab](#) (Estados Unidos), [NESTA](#) (Reino Unido) o el [Laboratorio para la Ciudad](#) (Ciudad de México).

<sup>32</sup> <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2017/04/18/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>

<sup>33</sup> [http://nyc.pubcollab.org/files/Gov\\_Innovation\\_Labs-Constellation\\_1.0.pdf](http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf)



En 2015 NESTA, en Reino Unido, organizó el encuentro LabWorks 2015<sup>34</sup> (que contó con ponentes del [Laboratorio de Gobierno de Chile](#)) y en el que se publicó otro mapa<sup>35</sup> con más de 100 laboratorios a escala local/regional/nacional e internacional. En este caso eran laboratorios dentro del gobierno excluyendo las decenas de laboratorios de innovación pública y social como el propio [NESTA](#), [MaRS Solutions Lab](#) o [The GovLab](#) que trabajan junto al sector público aunque ellos mismos están fuera de él.

“Los laboratorios públicos de innovación pueden reclamar ser vistos como un movimiento global no sólo por el gran número de laboratorios en todo el mundo, sino también por el impulso detrás de la creación de nuevos, a un ritmo actual de al menos uno al mes.” - Adam Price (NESTA, 2015)

Más recientemente hay nuevos referentes como [SuperPublic](#) (San Francisco), [Seoul Innovation Bureau](#) (Seoul), [Policy Lab UK](#)<sup>36</sup> (Reino Unido), [g0v](#) (Taiwan) o el nuevo [CatLabs](#) promovido desde la Generalitat de Catalunya. Australia ha estado muy activa con [The Policy Lab](#), [Public Sector Innovation Toolkit](#) o todo el trabajo desde el estado de [Victoria en Innovación Pública](#).

<sup>34</sup> <http://www.nesta.org.uk/event/labworks-2015>

<sup>35</sup> <http://www.nesta.org.uk/blog/world-labs>

<sup>36</sup> <https://www.slideshare.net/Openpolicymaking/policy-lab-slide-share-introduction-final>



Fuente: CatLabs

The **Joint Research Centre [JRC]** is the **European Commission's in-house science and knowledge service**, supporting EU policies with **evidence and advice**.

The **EU Policy Lab** combines **Foresight, Behavioural Insights** and **Design for Policy** to **envison, connect and prototype** solutions for **better policies**.

A nivel Europeo [EU Policy Lab](#) es un buen ejemplo a seguir de cerca.



**Stakeholder Engagement + Context Mappings**



**Generative 2D/3D Tools + Scenario Prototyping**



**Serious Games + Collective Vision Building**



**Knowledge Sharing + Storytelling for Policy**

A finales de 2016 EU Policy Lab promovió [la jornada "Lab Connections"](#) (ver [mapa](#)) para enlazar los laboratorios a nivel Europa que ya habían sido mapeados y algunos nuevos.

# LAB CONNECTIONS

POLICY LABS *in* EUROPE, *for* EUROPE  
#POLICYLAB4EU

A nivel mundial la OCDE creó el [Observatory of Public Sector Innovation](#) (presentación resumen: <http://bit.ly/2wtn0QH>) que además de interesantes informes también ha organizado en los [últimos años diversos encuentros](#). En [2017 la conferencia](#) tuvo lugar en París los días 20-21 de noviembre bajo el título: “Innovation in Government - The New Normal”



También en 2017 tuvo lugar el [Innovation Labs World](#) (Singapore), el [Foro de los laboratorios de innovación pública en América Latina y el Caribe](#) (auspiciado por Agesic en Uruguay), la 4ª edición de [NovaGob](#) (Congreso Iberoamericano de Innovación Pública organizado por el Cabildo de Tenerife), 8º [Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas](#) (organizado por Gigapp en Madrid con el apoyo del INAP entre otros) o el 2º encuentro de [Inteligencia colectiva para la democracia](#) (organizado por MedialabPrado en Madrid).

*NOTA: No es el objetivo de este documento realizar un estudio en profundidad de todas las actividades ni una descripción de los fundamentos conceptuales que usan. Para tal propósito recomendamos revisar el documento [“Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública”](#) del profesor Álvaro V. Ramírez-Alujas*

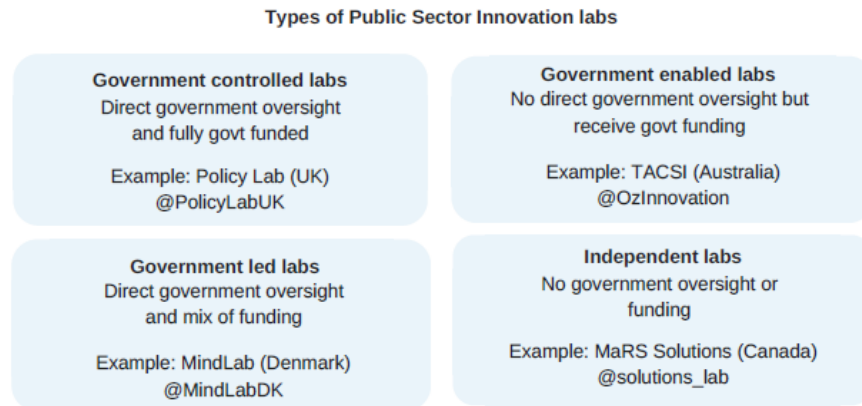
### Alta diversidad de aproximaciones en los laboratorios de innovación

Uno de los desafíos clave para comprender este campo emergente es el poco acuerdo existente acerca de que son los “policy labs”, a pesar del casi unánime acuerdo que se están extendiendo por todo el mundo. Cualquier mapeo de iniciativas revela diferencias significativas en terminología, relación con el gobierno y visión/agenda.

El primer punto de confusión se encuentra ya en los términos que se utilizan para describir los laboratorios. Uno de los ejemplos más importante del nuevo fenómeno de laboratorios, MindLab en Dinamarca, ha sido descrito de muchas maneras diferentes: “innovation unit”, “i-team” “public policy lab”, “government innovation lab”, “change lab”, “design lab” o “social innovation lab”. Así pues el ecosistema de los laboratorios de innovación pública está lleno de términos vagos y superpuestos.

Los laboratorios también difieren en su relación con el gobierno. Los hay “controlados por el gobierno” como el Policy Lab del Reino Unido que están totalmente financiados por el gobierno y tienen supervisión directa. Otros laboratorios son “dirigidos por el gobierno”, como MindLab en Dinamarca, financiado en parte por gobierno y con supervisión directa del gobierno. Mientras tanto los “habilitados por el gobierno”,

como FutureLab en el Reino Unido, reciben fondos estatales pero funcionan de manera independiente. Finalmente otros laboratorios, como MaRS Solutions o NESTA, son "gestionados independientemente" sin supervisión o financiamiento del gobierno.



Fuente: The Policy Lab - Universidad de Melbourne (<http://bit.ly/2v4HNtu>)

Los que no reciben financiación del gobierno habitualmente tienen algún tipo de apoyo filantrópico privado, académico o de fondos europeos ya sea de manera estructural o bien proyecto por proyecto. Es interesante destacar que casi nunca se han usado las herramientas de la financiación colectiva (crowdfunding).

Su propia visión, agenda o mandato gubernamental también difiere bastante. Algunos están más orientados a la transformación interna de la administración y la creación de herramientas (toolkits) para ello, otros se focalizan en la co-creación de políticas públicas con los ciudadanos, algunos más pequeños trabajan en ámbitos concretos (salud, educación, etc.) y desarrollan proyectos y/o políticas públicas innovadoras en ese campo, etc.

**ACTIVITIES**

- Research** The lab develops studies, analysis and reports.
- Communication** The lab produces events and publications.
- Networking** The lab creates connections and links among different actors.
- Advisory** The lab gives expert advice to governmental agencies, citizens and community-based organizations.
- Capacity Building** The lab develops skills and competences, improves capacities within agencies, individual citizens and community-based organizations.
- Challenge** The lab launches competitions and challenges to crowdsource ideas and projects.
- Design** The lab uses design to frame problems and to develop solutions, programs and services.
- Piloting** The lab develops tests and prototypes before wide implementation.
- Implementation** The lab is responsible for implementing and evaluation of new programs and services.



Fuente: Gov Innovation Labs Constellation 1.0

De aquí emergen una gran diversidad de herramientas, procesos y metodologías (design thinking, hackatons o jams, crowdsourcing, datos abiertos, investigación de varios tipos como perspectivas conductuales, “serious games”, prospectiva estratégica, viajes de exploración, financiación para proyectos de terceros o becas para “fellows”, etc.) que se adaptan a las actividades de cada laboratorio.

La escala también varía desde lo local, regional, nacional o internacional. Es interesante ver cómo en algunos casos una entidad nacional ha dado apoyo a la aparición de entidades de carácter regional y/o



local. Ha sido el caso de “La 27e Region” que al renovar su acuerdo con Bloomberg Philanthropies ha expandido su actividad a 10 gobiernos locales<sup>37</sup>.

### Puntos en común de los laboratorios de innovación

Si bien no existe un modelo fijo para los laboratorios de innovación - y estas nuevas formas institucionales varían mucho en sus estructuras y mandatos de gobierno- lo que las distingue (de manera común) de otras formas de equipos u organizaciones gubernamentales es la adopción de métodos experimentales para abordar cuestiones sociales y públicas.

Algunas características comunes de estos laboratorios de innovación incluyen:

- Disponen de un espacio (físico y/o virtual) y recursos dedicados. Apoyo ejecutivo de alto nivel para que la innovación suceda y se puedan tomar riesgos.
- Colaboración en múltiples sectores: público, privado, académico y sociedad civil.
- Equipos multidisciplinares (diseño, formulación de políticas, etnografía, economía del comportamiento, análisis de datos, etc.) mezcla de los sectores público y privado.
- Sobre todo en países anglosajones se usa mucho la figura del “fellowship” o “fellow” que no son parte del equipo estructural pero sí que tienen una relación permanente con el laboratorio.
- Adopción de métodos de diseño centrados en el usuario y co-creación, involucrando a los ciudadanos en todas las etapas del diseño de servicios y políticas.
- Desarrollo ágil y prototipado rápido antes de la escalar.
- Comparten de manera abierta sus aprendizajes, herramientas y resultados. Alto grado de colaboración entre laboratorios a todos los niveles.
- Y en mayor o menor medida buscan transformar las habilidades, los sistemas y la cultura del gobierno.

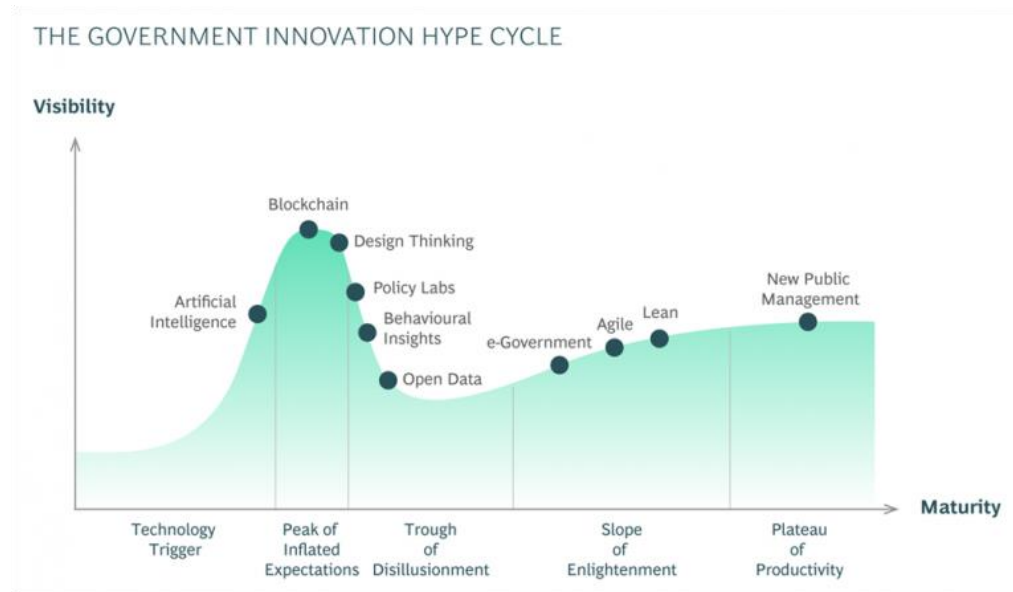
---

<sup>37</sup> <https://www.bloomberg.org/press/releases/bloomberg-philanthropies-partners-la-27e-region-expand-innovation-teams-france/>

### 3.3. Retos identificados

#### Momento de “hype” con los laboratorios de innovación

Tanto interés y visibilidad de los laboratorios y sus actividades ha generado un momento de “hype” con los mismos. En 2016 el Center For Public Impact creó un resumen de 10 innovaciones relacionadas con los gobiernos<sup>38</sup> y su estadio dentro del Gartner Hype Cycle<sup>39</sup> que resulta interesante revisar. En verano de 2017 realizaron una actualización sin cambios significativos<sup>40</sup>.



#### Los laboratorios son para experimentar, no para incubar

Se habla mucho de “experimentación” pero a menudo muchos equipos acaban trabajando con métodos más próximos a la “incubación”. Lo resume de manera clara Piero Formica del Innovation Value Institute<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> <https://www.centreforpublicimpact.org/10-government-innovations-and-their-place-in-the-hype-cycle/>

<sup>39</sup> <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>

<sup>40</sup> <http://www.themandarin.com.au/81693-five-lessons-government-innovations-and-the-hype-cycle/>

<sup>41</sup> <https://www.slideshare.net/DCSF/open-innovation-20-piero-formica-parallel-1-final1>

## INCUBATION

**ISOLATED TEAMS**

**EXECUTION**

**PRESCRIBED MILESTONES**

**RISKS ARE PROBABILISTICALLY MEASUREABLE**

**RATIONAL EXPECTATIONS**

**EXPERTS, CONSULTANTS**

**BUSINESS ANGELS, FORMAL INVESTORS**

## EXPERIMENTATION

**COLLABORATIVE TEAMS**  
– SHARING x MULTIPLYING

**ABILITY TO CHANGE DIRECTION**  
– CHANGING TO AN ADJACENT DIRECTION

**RISKS ARE NOT PROBABILISTICALLY MEASUREABLE**

**UNCERTAIN EXPECTATIONS**

**EXPERIMENTERS, CROWDFUNDING**

### El trabajo en equipo, la participación de la sociedad civil y el sector privado

Al igual que han experimentado muchas de las iniciativas de Democracia Participativa (o Civitech<sup>42</sup>) el problema con muchos de los proyectos de “co-creación” y “crowdsourcing” es que los participantes se interesen y participen<sup>43</sup>.



Para los laboratorios de innovación pública es un enorme problema de diseño<sup>44</sup> y gobernanza de los procesos. No hay métodos mágicos. Se trata de retos abiertos ante los cuáles solo cabe experimentar y aprender haciendo<sup>45</sup>. En este ámbito recomendar el blog de Amalio Rey<sup>46</sup> acerca de la Inteligencia Colectiva:

<sup>42</sup> <https://blog.civicmakers.com/civitech-primer-what-is-civic-tech-7ea788e766d3>

<sup>43</sup> <http://thegovlab.org/the-problem-with-participatory-democracy-is-the-participants/>

<sup>44</sup> <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/citizen-engagement-a-design-challenge/>

<sup>45</sup> <http://global-is-asian.nus.edu.sg/index.php/unleash-power-crowdsourcing-policy-cycle/>

<sup>46</sup> <http://bloginteligenciacolectiva.com/>

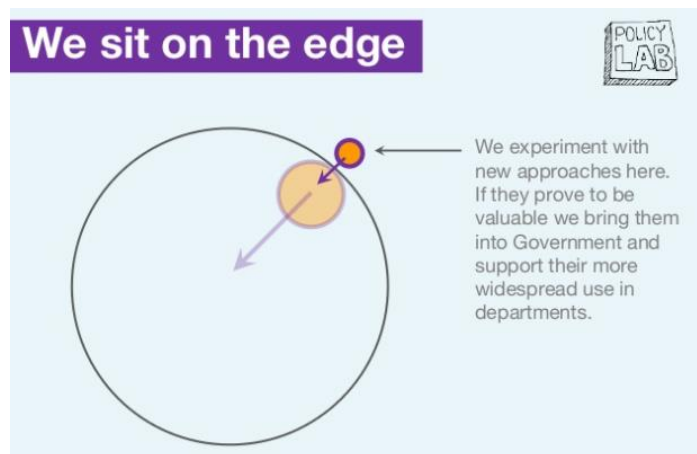
*“El mundo cívico necesita de ese tipo de ineficiencias significativas. Si no llegamos a ‘jugar’, entonces no llegamos a descubrir cosas que no sabemos sobre el sistema hasta que no lo juegas. Por eso, pensando en cómo diseñar para la democracia, me pregunto: ¿cómo diseñar ineficiencias significativas para hacer que las cosas funcionen mejor?”*

Desde un punto de vista macroscópico también hay una necesidad de “educación para la participación”<sup>47</sup>, tanto por parte de la ciudadanía, por parte de los trabajadores públicos y por parte de los políticos.

### **Saber encontrar el nivel justo de relación e involucración con el gobierno**

Como se ha resumido antes hay muchos grados de involucración / relación con el gobierno y las administraciones. La capacidad de seguir siendo innovadores requiere saber encontrar este punto de equilibrio con el gobierno.

Este artículo<sup>48</sup> del Cambridge Policy Lab sugiere que una buena configuración podría ser articular los laboratorios como “Parallel Learning Structures” a veces también referenciadas como “Organizaciones colaterales” o “Comunidades de práctica”



## 3.4. Cuentas de Twitter recomendadas

### **Hashtags**

<https://twitter.com/hashtag/GovLab>

<https://twitter.com/hashtag/PolicyLab4EU>

<https://twitter.com/hashtag/PSILabs>

### **Organizaciones**

<https://twitter.com/agesic>

[https://twitter.com/CLAD\\_Org](https://twitter.com/CLAD_Org)

<https://twitter.com/eapccat>

<https://twitter.com/g0vtw>

[https://twitter.com/IIPP\\_UCL](https://twitter.com/IIPP_UCL)

<https://twitter.com/innocatlabs>

<https://twitter.com/La27eregion>

<sup>47</sup> Ciudadanía del siglo XXI: Educación + Participación + Tecnología <http://bit.ly/2xf2Nlf>

<sup>48</sup> <https://cambridgepolicylab.org/2017/08/01/creating-policy-innovation-in-the-context-of-government-bureaucracies-could-parallel-learning-structures-be-an-answer/>

<https://twitter.com/labcdmx>  
<https://twitter.com/labgobcl/>  
<https://twitter.com/MaRSDD>  
<https://twitter.com/MindLabDK>  
<https://twitter.com/mitgovlab>  
[https://twitter.com/nesta\\_uk](https://twitter.com/nesta_uk)  
<https://twitter.com/OPSIgov>  
<https://twitter.com/PSInnovate>  
<https://twitter.com/PolicyLabUK>  
<https://twitter.com/publicpolicylab>  
<https://twitter.com/SuperpublicSF>  
<https://twitter.com/TheGovLab>  
<https://twitter.com/ThePolicyLab>

### **Eventos**

<https://twitter.com/congresonovagob>  
<https://twitter.com/GIGAPP>  
[https://twitter.com/participa\\_LAB](https://twitter.com/participa_LAB)

### **Personas individuales**

<https://twitter.com/@TheClblogger>  
<https://twitter.com/antonigr>  
<https://twitter.com/carlesramio>  
[https://twitter.com/dinorah\\_cantu](https://twitter.com/dinorah_cantu)  
<https://twitter.com/iacocoba>  
<https://twitter.com/jesusmartinez>  
<https://twitter.com/juanfelopez>  
[https://twitter.com/kerry\\_atx](https://twitter.com/kerry_atx)  
<https://twitter.com/MazzucatoM>  
<https://twitter.com/Paloma>  
<https://twitter.com/participatory>  
<https://twitter.com/redmatriz>  
<https://twitter.com/sfnohohon>  
<https://twitter.com/sverhulst>  
<https://twitter.com/xtroussard>

### **Otros**

<https://twitter.com/govinsider>  
<https://twitter.com/socialabsrev>  
<https://twitter.com/TheMandarinAU>

## 4. Organizaciones y gestión de talento

El talento que necesitan las organizaciones públicas y privadas está ahí fuera, lo único que este talento no quiere trabajar para ellas. No quiere trabajar PARA una organización de manera permanente y exclusiva, quiere trabajar CON organizaciones (interesantes y relevantes) de manera puntual en proyectos donde pueda aprender y/o pueda formar parte de proyectos que ayuden a mejorar el mundo.

Como organización se debe aprender a merecer, cuidar y retener este talento flotante y las relaciones pseudo-discontinuas que se generan con el mismo.

### 4.1. Merecer y atraer el talento

Para atraer el talento la organización debe tener una buena narrativa.

Como nos cuenta John Haguel<sup>49</sup> una buena narrativa debe:

- Hablar de los orígenes de la organización
- Ser abierta donde haya una invitación a formar parte del relato y donde quien es invitado puede tener un impacto. “Como organización (y como sociedad) nos enfrentamos a unos retos complejos que tú (el talento) puedes ayudar a resolver”.
- Una narrativa genera un compromiso emocional y proporciona un sentido de dirección y de oportunidad.
- Debe ser acompañada de relatos concretos de gente que ha hecho ese camino con éxito (ha tenido un impacto en la organización y en su vida) y puede explicar su historia (como algo cerrado y con final, diferente a una narrativa) personal.



Manel Heredero

On an accelerated learning curve within OUIShare. My passion is in collaboration and knowledge managem...  
Mar 29 · 6 min read

### How I got myself into a network organisation

A few years ago I was at a library in Barcelona lazily browsing the shelves when I came across this book called ‘Collaborative Consumption’ and authored by Albert Cañigueral, an old school friend. I had a vague idea that Albert was a telecommunications engineer who had lived in Taiwan and some other bits and pieces. I did not buy the book but something got imprinted in my brain. Collaborative consumption.

<sup>49</sup> John Hagel: Moving from story to narrative <https://youtu.be/v80eAV6TTCI>

Las narrativas no se crean desde el departamento de marketing, el departamento de prensa o contratando a una agencia creativa. La narrativa son las acciones de la organización. Vivimos en la era de la transparencia organizacional (Glass Box Brands<sup>50</sup>). La narrativa se crea haciendo y no diciendo.

Para merecer el talento, como parte de esta narrativa, la misión de la empresa debe ir más allá de sus propias paredes (con un objetivo de mejora social) y debe ser una organización que sea capaz de crear más valor del que captura. Se trata de organizaciones contributivas<sup>51</sup> con el mundo, no organizaciones extractivas.

La narrativa también debe incluir una fuerte componente de cultura organizativa: una organización ágil y moderna.

Para que el talento (y la sociedad en general) conozca esta narrativa hay que comunicarla, tanto en medios propios (creando una imagen de marca, con algo tan tradicional como un blog o un newsletter<sup>52</sup>) como en asociación con medios tradicionales y nuevos medios digitales reconocidos. Para ser relevantes hay que aportar valor al flujo de conocimiento en temas punteros en los que el talento y la organización estén interesados.

Algunos ejemplos concretos de posicionamiento de marca en el ámbito de la innovación:

- Vodafone One con El País, tanto en su sitio particular <http://one.elpais.com/> como en la versión digital de El País. Además Vodafone también reutiliza algunos de los contenidos en <http://www.observatorio-empresas.vodafone.es/>.



- Telefónica con blogs generalistas como <https://blogthinkbig.com/> y algunos blogs más específicos.
- Otra opción es apoyarse en terceros para generar y difundir esos contenidos mediante algún tipo de patrocinio. Por ejemplo la serie de “The Future of Work”<sup>53</sup> producida por Reinvent la patrocina Intuit<sup>54</sup>. MaRS, el laboratorio de innovación social en Canadá, trabaja con Vice Magazine<sup>55</sup> para

<sup>50</sup> <https://medium.com/trendwatching-pulse/your-brand-was-a-black-box-now-its-a-glass-box-6e64269ce458>

<sup>51</sup> Economía contributiva en 9 minutos <https://youtu.be/ryCeTeAbYAA>

<sup>52</sup> <http://mailchi.mp/fa0412b8841a/opsi-newsletter-17-august-2017>

<sup>53</sup> <http://reinvent.net/series/the-future-of-work>

<sup>54</sup> <http://reinvent.net/series/the-future-of-work/partnership/>

<sup>55</sup> <https://www.marsdd.com/news-and-insights/mars-and-vice-present-new-fintech-video-series-net-worth/>

hablar sobre Fintech. También se podrían plantear colaboraciones con medios especializados en temas de innovación pública como es GovInsider<sup>56</sup> (orientado al mercado asiático).

Las nuevas estructuras de trabajo y los nuevos diseños para la creación de valor que atraen al talento son en el fondo comunidades que se organizan continuamente en torno a la información compartida, los intereses compartidos y las prácticas compartidas<sup>57</sup>. La pregunta a hacerse en este caso es ¿qué rol juega o puede jugar mi organización para ser relevante y merecer el talento?

## 4.2. Gestión de talento en empresas

El tema de “Future of Work” (la plataformización de las relaciones laborales) y la gestión del talento son temas de muchísima actualidad.

a) Por un lado grandes consultoras como Deloitte han lanzado series de artículos<sup>58</sup> y un número especial de su revista digital<sup>59</sup> dedicado al tema.

Contenidos muy recomendados para comprender mejor el fenómeno (la tecnología, los cambios demográficos, nuevos modelos de gestión y gobernanza, etc.) y los retos de gestión del talento (“lifelong learning”, diseño de los espacios de trabajo, elasticidad en las funciones, ecosistemas de talento, automatización, etc.)



La misma consultora resume cómo ser una “organización irresistible”<sup>60</sup> en relación a la gestión del talento con este cuadro.

<sup>56</sup> <https://govinsider.asia/>

<sup>57</sup> <https://medium.com/@EskoKilpi/a-working-class-manifesto-d53a01b867ff>

<sup>58</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/technology-and-the-future-of-work.html>

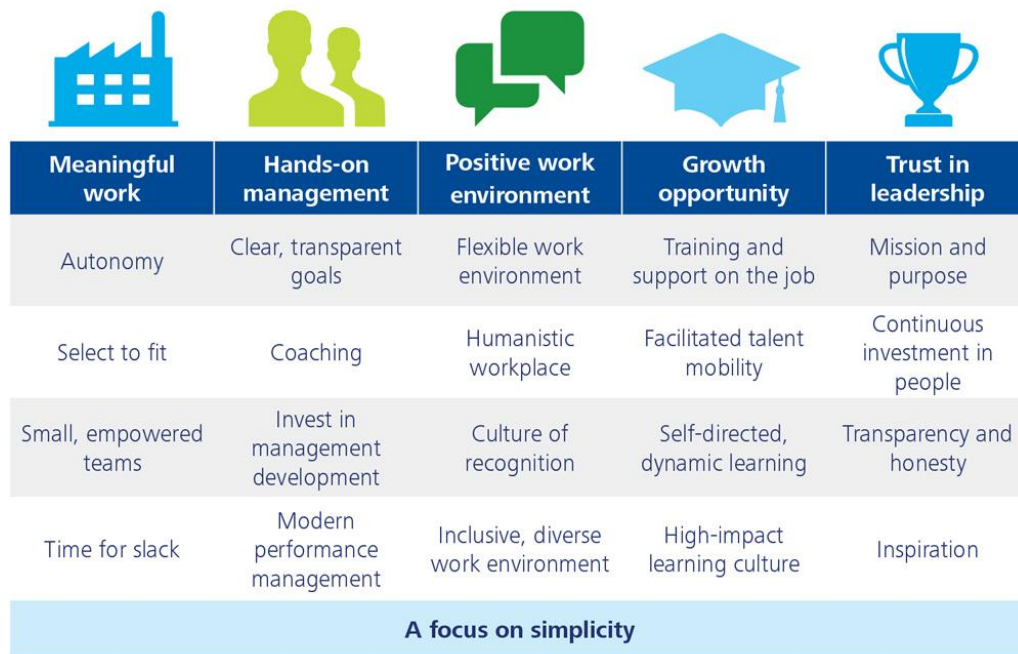
<sup>59</sup> <https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/collections/issue-21/Deloitte-Review-Issue21.pdf>

<sup>60</sup> <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>



**Figure 1. The simply irresistible organization®**

What we have learned: Five elements drive engagement



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

b) Por otro lado hay literatura de referencia como “Reinventar las organizaciones”<sup>61</sup> de Frédéric Laloux. El libro presenta y examina 12 casos reales de organizaciones —empresas, asociaciones, hospitales y colegios de tamaños, sectores y países distintos— que se califican de «teal-integrales» y que retratan una nueva manera de funcionar: Self-management (orden no significa jerarquía), Plenitud (trabajar sin máscaras), Propósito Evolutivo (la organización como un organismo vivo). Existe también una “wiki”<sup>62</sup> acerca del libro y sus conceptos básicos.



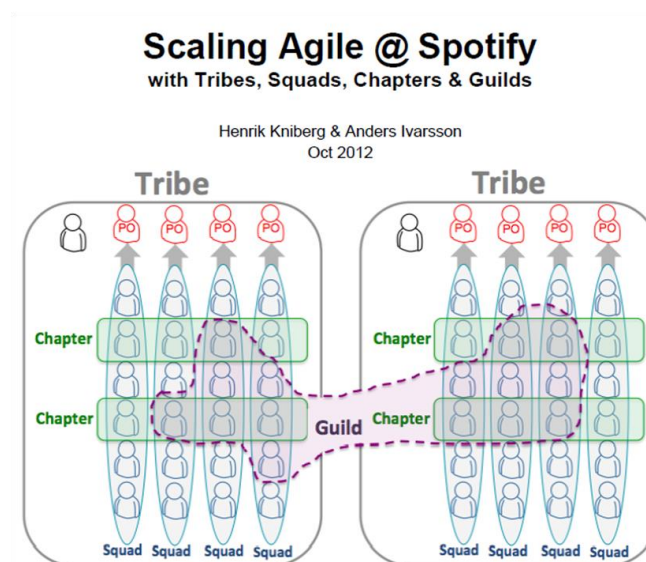
<sup>61</sup> <http://www.reinventingorganizations.com/es.html>

<sup>62</sup> [http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main\\_Page](http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main_Page)

En España es muy recomendable del trabajo de Tejeredes<sup>63</sup> liderado por el chileno Cristian Figueroa.

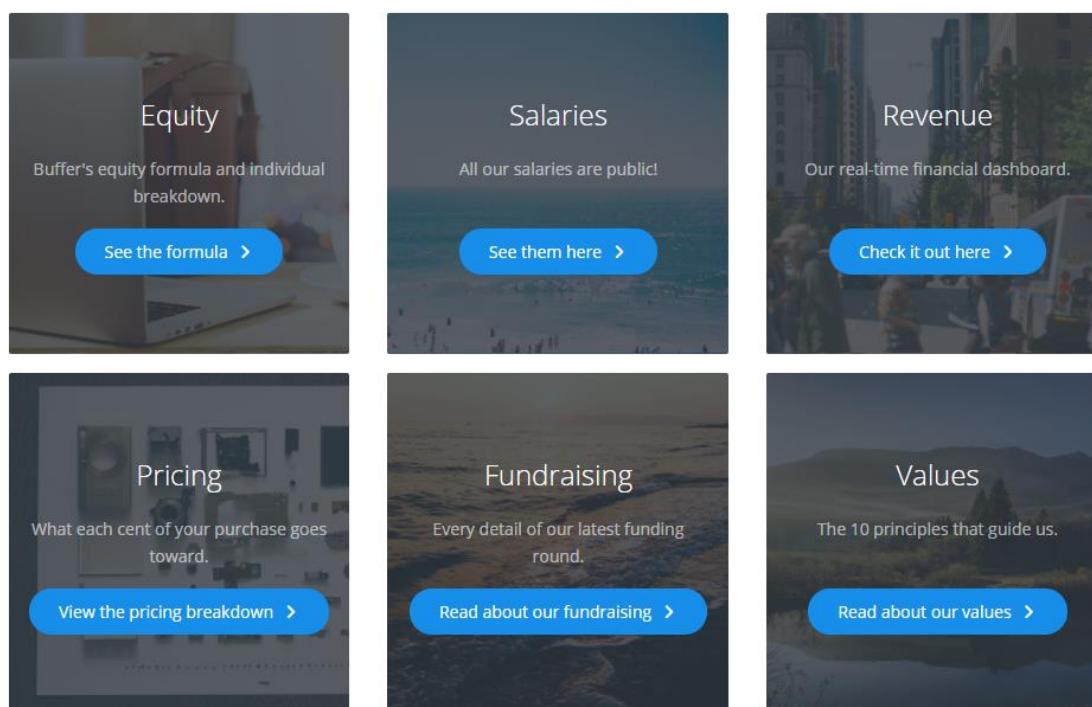
c) También hay empresas que gracias a su transparencia interna se han convertido en referentes tales como Spotify y Buffer.

- Spotify, especialmente conocidos por su gestión de equipos
  - ¿Cómo Spotify equilibra la autonomía y responsabilidad de los empleados? <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
  - Spotify Squad Framework: <https://medium.com/project-management-learnings/spotify-squad-framework-part-i-8f74bcfcd761>



- Buffer, especialmente conocidos por su transparencia radical (en sus salarios, en su precio, en su roadmap de productos, en su código fuente, etc.) y por su gestión de equipos distribuidos (en remoto) por todo el mundo.
  - <https://buffer.com/transparency>
  - <https://open.buffer.com/transparency-timeline/>
  - <https://open.buffer.com/remote-working-scale/>
  - <https://open.buffer.com/distributed-team-benefits/>



<sup>63</sup> <http://www.tejeredes.net/>



d) Es interesante también mapear algunos **casos y prácticas concretas en grandes empresas que dan la importancia necesaria a la gestión del talento y al futuro del trabajo.**

- General Electric (GE) ha dedicado una ejecutiva senior con 30 años en la empresa a comprender y liderar el impacto del futuro del trabajo para la multinacional. Susan Peters, directora de recursos humanos de GE, describió el nuevo rol como “experimental y de amplio alcance”. <http://bit.ly/2iFMW5m>
- Lista de 100 organizaciones que ofrecen trabajos en remoto y otro tipo de acuerdos para sus empleados: <http://bit.ly/2iHRIjm>. La lista contiene varios departamentos del gobierno americano como el Departamento de Agricultura, Servicios de Administración General o el Departamento de Estado.
- El grupo hotelero Accor ha creado un “comité ejecutivo en la sombra” (Shadow Comex) con empleados jóvenes menores de 35 años. Este Shadow Comex tiene acceso a la misma información que el Comité Ejecutivo oficial. La posición es válida solo por un año. <http://www.accorhotels.group/en/group/our-governance/shadow-comex>
- DHL sabe que las plataformas y la economía colaborativa va a cambiar su negocio. Para obtener nuevas ideas del ecosistema ha organizado un “reto” al respecto <https://www.dhlinnovationchallenge.com/economychallenge/>. (Nota: La innovación abierta en base a retos es una de las prácticas más habituales y conocidas del crowdsourcing de talento)
- Google lleva un tiempo recopilando y compartiendo información y buenas prácticas en <https://rework.withgoogle.com/>. Un caso particularmente interesante para el INAP es el que se presenta acerca del California Government Operations Agency<sup>64</sup>

<sup>64</sup> <https://rework.withgoogle.com/case-studies/CalGovOps-manager-training/>



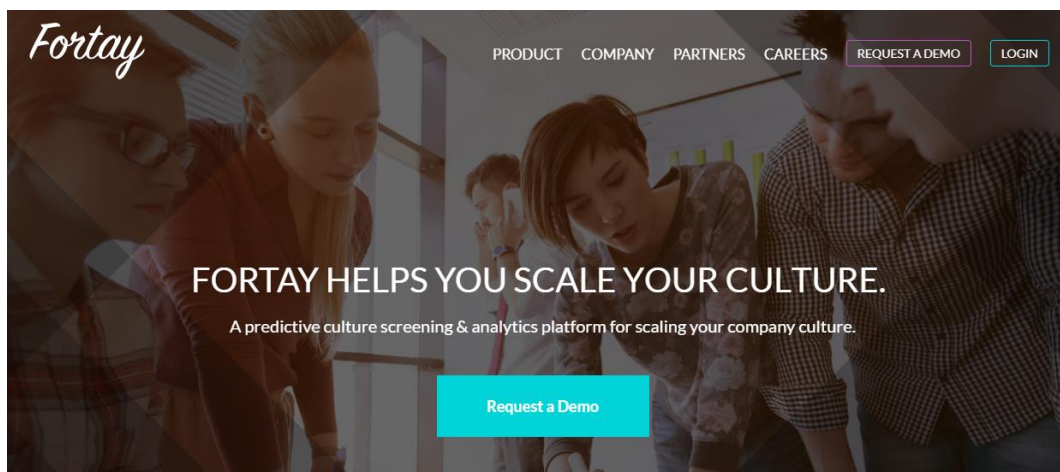
## Why re:Work?

At Google, we're always experimenting with new ways to build a meaningful and productive workplace. We're learning a lot – but we're just one company.

We've launched re:Work as a curated platform of tools and lessons from Google and our partners, designed to help you use data and science to make things better, no matter where you call work.

[READ MORE](#)

e) También hay un impacto fuerte de la tecnología (herramientas digitales, inteligencia artificial, etc.) en el propio proceso de reclutamiento, evaluación de candidatos y despliegue de la cultura organizacional. Empresas como <http://www.greenhouse.io/>, <https://www.lever.co/> o <https://fortay.co/> son algunos ejemplos.



Fortay

PRODUCT COMPANY PARTNERS CAREERS REQUEST A DEMO LOGIN

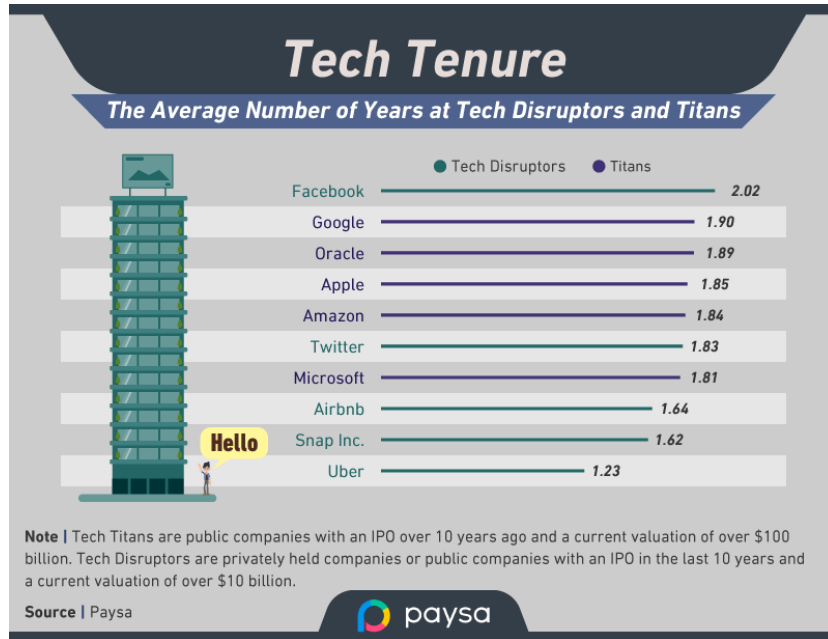
## FORTAY HELPS YOU SCALE YOUR CULTURE.

A predictive culture screening & analytics platform for scaling your company culture.

[Request a Demo](#)

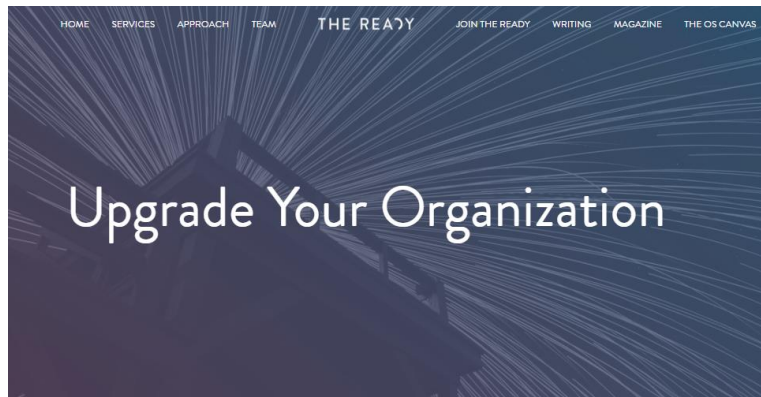
f) Y aún con todos estos esfuerzos al talento le gusta cambiar de aires a menudo<sup>65</sup>. El caso de las empresas de Silicon Valley es bastante dramático por la alta competencia entre ellas. Lo que es interesante es que esta cultura de cambio de empresa frecuente forma parte del éxito del modelo de Silicon Valley ya que genera muchas polinizaciones cruzadas.

<sup>65</sup> <https://www.paysa.com/blog/2017/07/10/the-top-talent-of-tech-disruptors-and-titans/>



Otras referencias

Seguir la labor de pequeñas consultoras especializadas como Nobl<sup>66</sup> o TheReady<sup>67</sup> es también muy recomendable.



The Ready is an org design and transformation partner that helps you change the way you work.

<sup>66</sup> <https://nobl.io/>

<sup>67</sup> <http://theready.com/>

OuiShare tiene la línea de trabajo Rethink & Remix<sup>68</sup> especializada en acompañar a las empresas en su transformación digital, incluyendo el ámbito del futuro del trabajo y la gestión del talento. Se han realizado eventos y formaciones en España y otros países de Europa.

**RETHINK REMIX**  
OUISHARE  
TEAM  
ARTICLES

**RETHINK & REMIX**

OuiShare created the Rethink & Remix format to connect with companies and corporations who want to explore the future of work. We are a networked and emergent organisation and we experiment with social models based on collaboration, openness, and fairness. Rethink & Remix is a learning journey on how to transform your business to be more collaborative and innovative. We organise events and we deliver in-house masterclasses.



Foxize publicó en 2015 el e-book gratuito “Gestión del talento en la era digital”<sup>69</sup> con contribuciones de 46 expertos.

**FOXIZE**

**La gestión del talento en la era digital**

46 expertos opinan sobre el talento en el presente y futuro  
DESCUBRE CÓMO SE GESTIONA EL TALENTO EN LA ERA DIGITAL



<sup>68</sup> <http://rethinkremix.ouishare.net/>

<sup>69</sup> <https://www.foxize.com/ebooks/la-gestion-del-talento-en-la-era-digital>

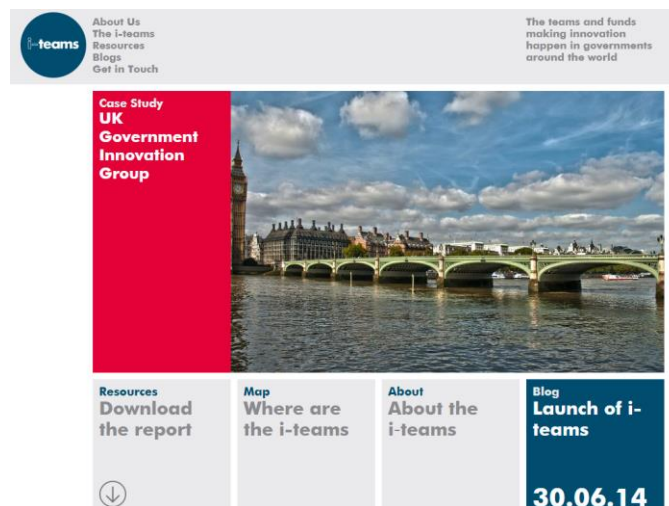
### 4.3. Gestión de talento en sector público y laboratorios de innovación

Los retos para el sector público son los mismos que el sector privado ya que se compite por atraer al mismo tipo de talento. En todo caso existen una serie de referencias orientadas a la experiencia de gestión de equipos y talentos en el sector público que merece la pena revisar.

- a) El estudio más referenciado en este ámbito es el de iTeams<sup>70</sup> por parte de NESTA en 2014.

En el documento final de iTeams (páginas 112-116) se esbozan 10 lecciones fundamentales para generar, promover y desarrollar equipos/laboratorios de innovación pública.

1. El tipo de equipo/laboratorio debe ser impulsado en relación al logro de su propósito final –ya sea que el objetivo es generar soluciones específicas, involucrar a los ciudadanos, aumentar la capacidad de innovación en el sector público, o promover el cambio a nivel de sistema (tipologías);
2. Forjar fuertes vínculos con el Poder Ejecutivo dentro del gobierno, aprovechando las alianzas internas y externas, recursos y conocimientos, para lograr los objetivos;
3. Construir un equipo/laboratorio con una mezcla diversa de habilidades y una combinación de miembros de fuera (outsiders) y dentro (insiders) del gobierno;
4. Desarrollar un modelo de financiación de apoyo para el propio equipo/laboratorio, y atraer fondos más estables de los socios para su implementación;
5. Continuamente demostrar y comunicar valor único del equipo/laboratorio;
6. Emplear métodos explícitos, sobre la base de las habilidades y herramientas de innovación de vanguardia, junto con una sólida gestión de proyectos para realizar el trabajo;



<sup>70</sup> <http://theiteams.org/>

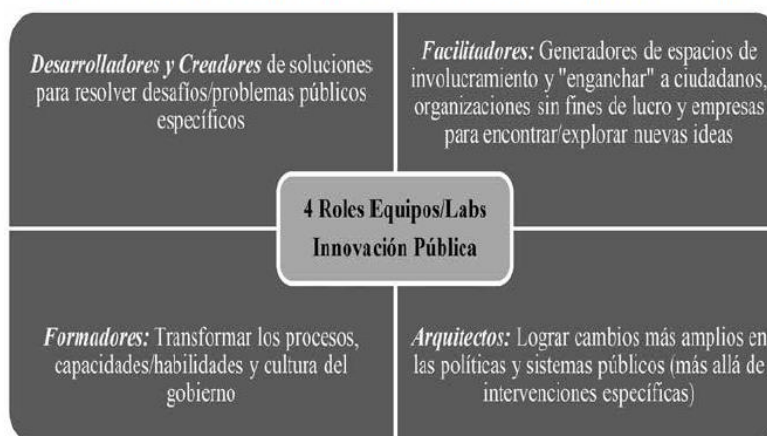
7. Tener un sesgo hacia la acción y apuntar a la experimentación rápida, combinando primeros triunfos con impactos a mediano y largo plazo;
8. Tener claridad sobre los compromisos desde el principio, multitarea en la implementación y los entregables al gobierno;
9. Medir sin descanso los impactos, cuantificar éxitos, y asegurar de detener aquello que no funciona desde un inicio, y
10. Celebrar el éxito y compartir el crédito por los logros alcanzados.

### Elementos comunes Equipos/Laboratorios de Innovación Pública (*i-teams*)

Liderazgo	Equipo	Métodos
Cómo el equipo es liderado y gestionado, incluyendo al propio equipo directivo, y logra la aprobación y patrocinio político.	El tamaño, el conjunto de habilidades, dinámico y la cultura del personal, así como las estrategias específicas de contratación y desarrollo personal.	Las herramientas, técnicas y enfoques que el equipo utiliza, así como las salidas producidas.
Recursos	Alianzas	Medición de impacto
Cómo se financia el equipo, incluyendo la obtención de fondos de fuentes externas, así como cómo se asignan y gastan los recursos.	Las relaciones clave con el gobierno y las agencias externas, grupos y ciudadanos.	El uso de los datos para informar el desarrollo de estrategias, así como los marcos de evaluación para medir el impacto.

Fuente: Elaborado sobre la base de Puttick, Baeck y Colligan (2014).

**Figura 4.3**  
Tipos de Equipos/Laboratorios de Innovación Pública (*i-teams*)



Fuente: Elaborado sobre la base de Puttick, Baeck y Colligan (2014).



En los laboratorios de innovación pública exitosos se trabaja con directivos y funcionarios públicos, ciudadanos y empresas. Los perfiles de profesionales son diversos y heterogéneos: hay diseñadores (para entender problemas); etnógrafos (para entender usuarios); ingenieros (para desarrollar procesos y configurar sistemas); etc. Se requiere un equipo “in house” que disponga de todas esas capacidades. Finalmente, es un lugar donde se hacen cosas, no donde se habla de lo que se va a hacer.

**b) Diversos organismos de Australia han sido muy proactivos compartiendo su conocimiento y aprendizajes acerca de la atracción y gestión de talento hacia la función pública.**

El Gobierno de Victoria ha publicado “Public Sector Innovation Strategy”<sup>71</sup>. Algunas de las aproximaciones desarrolladas son bastante disruptivas<sup>72</sup>:

- Una iniciativa que combina al azar a las personas que quieren conocer a otras personas en todo el sector público para “hacer un café”, para establecer nuevas conexiones y explorar diferentes perspectivas.
- Un plan de tutoría inversa para ayudar a los ejecutivos a aprender del personal más joven dentro de la organización.
- Realizar un evento de alto perfil (<http://publicsectorweek.org.au/>) para reconocer y recompensar la innovación práctica a través del gobierno.
- Un banco práctico de innovación, para proporcionar un espacio digital común para el intercambio de recursos prácticos entre diferentes gobiernos (estudios de casos, contactos, plantillas, guías, lecciones aprendidas, etc.).
- Ensayar un programa que promueva los intercambios entre el gobierno y los sectores privado o comunitario.



A principios de 2017, BizLab fue el anfitrión del taller de “Design Leads”, reuniendo a 50 líderes de más de 18 laboratorios de innovación y equipos de diversos organismos gubernamentales<sup>73</sup> de toda Australia.

La presentación con el resumen completo del encuentro es muy recomendable<sup>74</sup>. Hay una buena cantidad de aprendizajes que son extrapolables a otros entornos y territorios.

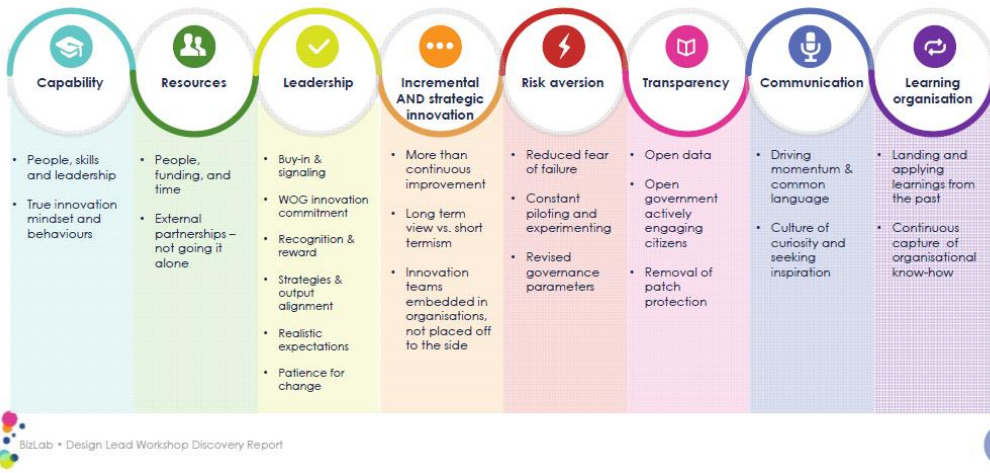
<sup>71</sup> <http://www.vic.gov.au/publicsectorinnovation>

<sup>72</sup> <http://www.themandarin.com.au/81124-victorian-public-sector-innovation-strategy-beat-silos/>

<sup>73</sup> <https://innovation.govspace.gov.au/heads-workshop-report>

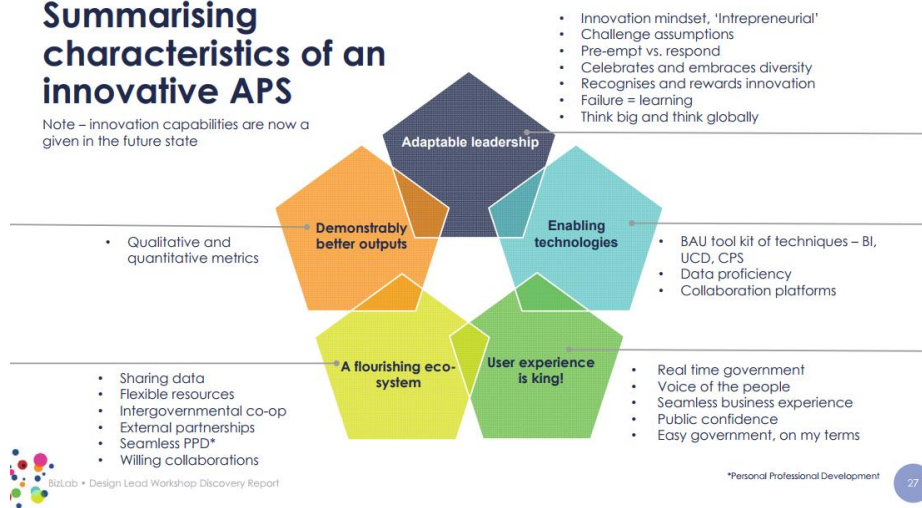
<sup>74</sup> [https://psit.govcms.gov.au/sites/g/files/net1566/f/design\\_leads\\_workshop\\_public.pdf](https://psit.govcms.gov.au/sites/g/files/net1566/f/design_leads_workshop_public.pdf)

## Likely building blocks on the path to success



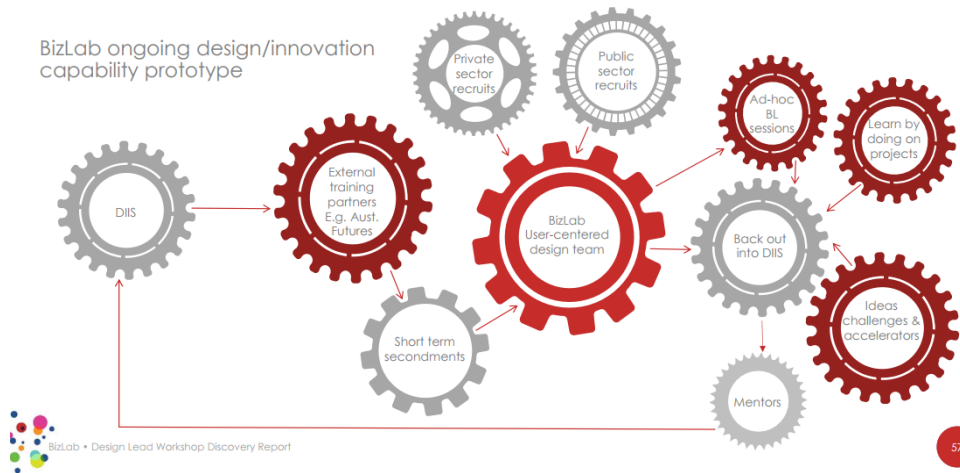
## Summarising characteristics of an innovative APS

Note – innovation capabilities are now a given in the future state



## Example of a capability pipeline model

BizLab ongoing design/innovation capability prototype



**c) Otra referencia muy válida es el trabajo de Code For America.**

Code for America es una organización que comenzó a explorar la relación entre ciudadanía y gobierno a través de la tecnología en el año 2010. En aquel entonces, cinco ciudades de Estados Unidos fueron seleccionadas para recibir a un grupo de jóvenes profesionales en tecnología cívica, con quienes trabajaron en colaboración para crear gobiernos más eficientes. También ha rebasado los límites del país norteamericano, extendiéndose a 12 naciones con el programa Code for All<sup>75</sup>.

Con esta experiencia han podido editar guías como <http://www.govtalent.org/> para ayudar a reclutar talento y Build the Right Team<sup>76</sup> para la construcción y gestión de equipos multidisciplinares.



También desde Estados Unidos otro buen ejemplo es el “U.S. Digital Service”<sup>77</sup>.

## Our mission

The mission of the U.S. Digital Service is to deliver better government services to the American people through technology and design.

**To fulfill this mission, we focus on:**

- Transforming critical services**

We're dedicated to measurably improving our nation's most important public-facing services. We help to manage technology projects relying on (1) a user-centered design framework to prioritize user needs; and (2) modern software development practices to enable iterative development and the ability to rapidly respond to change and feedback.
- Rethinking how the government buys digital services**

We work to modernize procurement processes and practices for the digital era. Just as they do today, skilled contractors will continue to deliver the majority of the government's digital services.

- Expanding the use of common platforms, services, and tools**

We partner with agencies to identify and implement shared tools and services to address common technical issues and usability challenges across the government.
- Bringing top technical talent into public service**

In support of these goals, we recruit top technologists for term-limited tours of duty with the Federal government. We hope to encourage a tradition of public service in the technology industry that will support the ongoing improvement of government digital services.

En su blog tienen todo un apartado dedicado a “Team & Culture”<sup>78</sup> donde el equipo se hace visible con sus historias personales, que ayudan a construir la narrativa de ser “una startup dentro de la Casa Blanca”<sup>79</sup>.

<sup>75</sup> <https://codeforall.org/>

<sup>76</sup> <https://www.codeforamerica.org/resources/changing-culture/team-building>

<sup>77</sup> <https://www.usds.gov/>

<sup>78</sup> <https://medium.com/the-u-s-digital-service/tagged/team-and-culture>

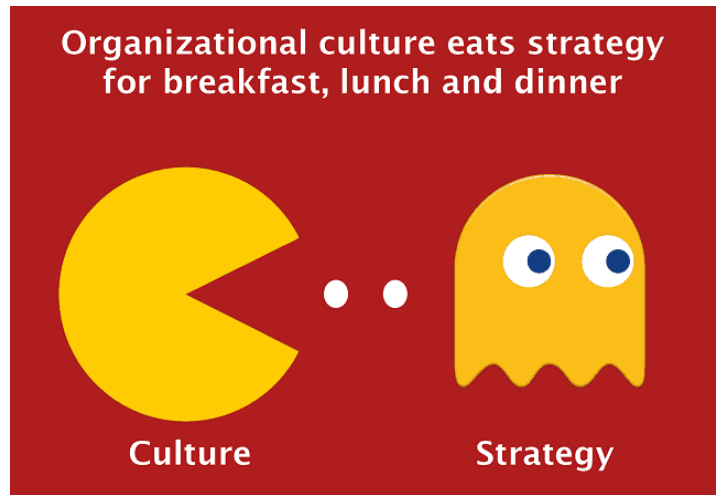
<sup>79</sup> <https://www.usds.gov/story.html>

En resumen, el sector público se enfrenta a retos similares para atraer el talento. Tiene una ventaja que es la misión de servicio público y de estar cerca o formar parte del gobierno. A la vez tiene desventajas para un talento que aprecia estar a la última (a menudo las herramientas que se usan en la administración son bastante antiguas) y un alto grado de autonomía (en el gobierno siempre hay muchos grupos que tienen algo que decir sobre un producto o servicio).

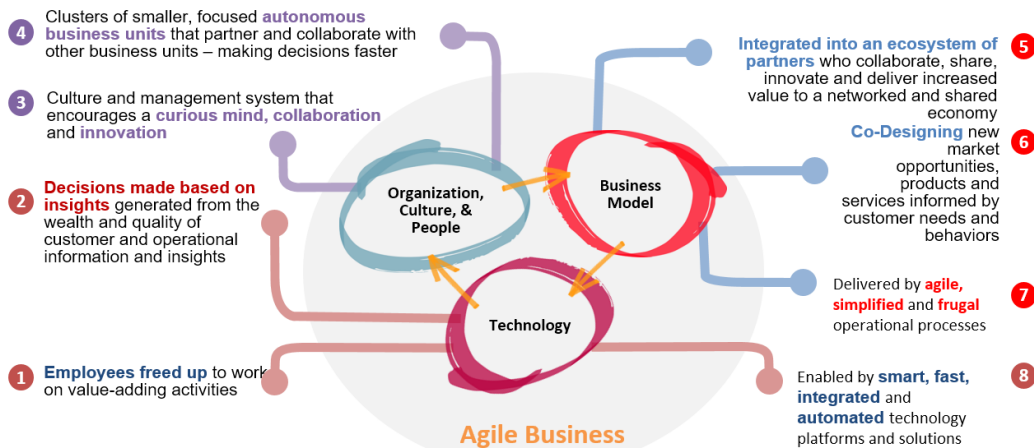
#### 4.4. La cultura de la organización es la clave

Este gráfico resume la situación dando la importancia que se merece a la cultura, el ADN, de una organización.

Como ya se ha comentado esta cultura de empresa digital (ágil, innovadora, orientada a la tecnología, con nuevos mecanismos de gestión y gobernanza, etc.) es la que atrae al talento.



#### Changing the DNA of the organization to be agile

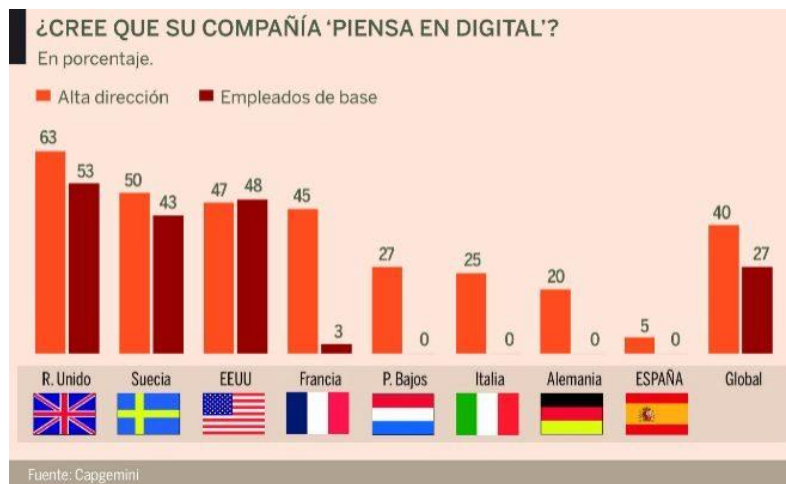


CGI - Industry Strategic Consulting – Global Practice Lead Digital – Craig Wallace

Es muy difícil definir esta cultura de empresa digital, ágil e innovadora pero un estudio de más de 100 empresas realizado por IDEO<sup>80</sup> lo resumió en estos 6 puntos que pueden servir de guía o método de auto-evaluación.



Lo malo es que en España, según un reciente estudio<sup>81</sup> de Cap Gemini, sólo el 5% de la alta dirección opina que la cultura de su organización es digital, pero los empleados no lo piensan en ningún caso (0%).



<sup>80</sup> <https://www.fastcodesign.com/3069069/ideo-studied-innovation-in-100-companies-heres-what-it-found>

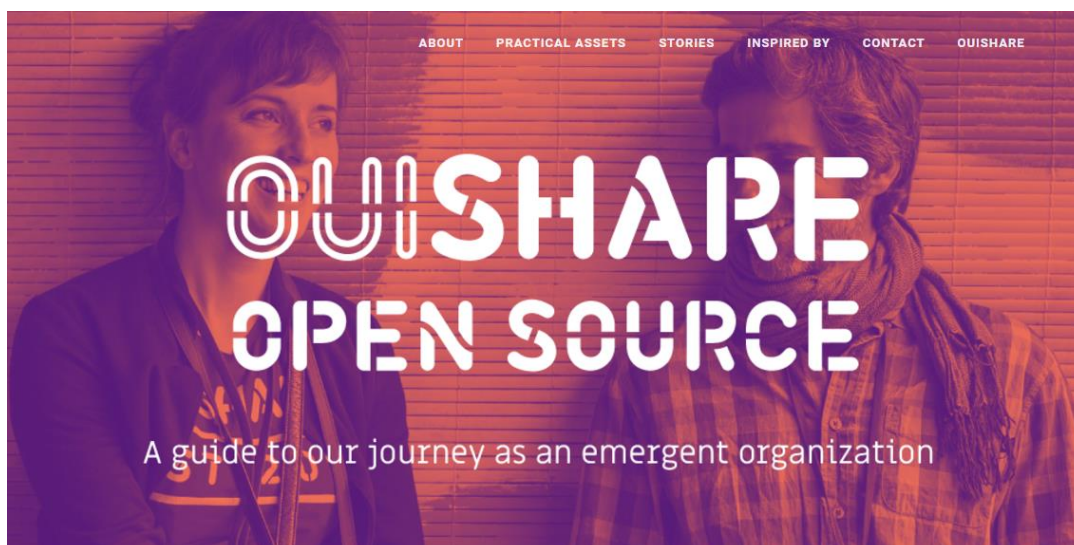
<sup>81</sup> <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/08/15/5978b9e3468aebab248b4583.html> y <http://www.equiposytalento.com/noticias/2017/08/25/el-factor-cultural-el-principal-obstaculo-a-la-transformacion-digital>

Lo bueno es que, como la transparencia es parte de esta cultura, muchas de las organizaciones (privadas, públicas y civiles) que han avanzado en esta dirección comparten sus aprendizajes de manera abierta y gratuita.

**“Queremos mostrar cómo funciona Ouishare de una manera realmente útil y práctica y queremos que los demás se inspiren en él y luego lo copien”**

*Francesca Pick (Ouishare)*

- Organizaciones de innovación social como Ouishare o Enspiral tienen un trabajo estratégico<sup>82</sup> de abrir (“open source”) su sistema operativo social interno: <http://opensource.ouishare.net/>




- Red Hat, una de las principales empresas alrededor del sistema operativo Linux, ha publicado “The Open Organization Leaders Manual”<sup>83</sup> con muchas de sus prácticas y aprendizajes.
- Una buena recopilación de manuales de cultura se encuentra en <https://tettra.co/culture-codes/culture-decks/>.

<sup>82</sup> <https://medium.com/enspiral-ales/how-open-source-organisations-are-building-a-global-movement-52adb92fff6f>

<sup>83</sup> <https://opensource.com/open-organization/resources/leaders-manual>

## Culture Decks


A collection of culture decks, core values, mission statements, and more from real companies.  
In total, these companies employ over 280,000 people around the world.



**HubSpot**

Founded	2006
Location	Cambridge, MA
Employees	~1,700


[More »](#)



**Netflix**

Founded	1997
Location	Los Gatos, CA
Employees	~3,100

[More »](#)



**Tetra**

Founded	2016
Location	Cambridge, MA
Employees	~10

[More »](#)

En el fondo lo más importante es que la gente aprenda y se desarrolle personal y profesionalmente a partir de sus labores en la organización.

**Las organizaciones crecen tanto como crecen las personas en su interior y/o en su ecosistema.**

La mejor manera de atraer el talento es ser una organización deliberadamente orientada al aprendizaje y al desarrollo<sup>84</sup>. ¿Cómo puede una organización ser el mejor sitio donde aprender mientras ofreres un salario al talento por seguir aprendiendo?

<sup>84</sup> [https://ssir.org/book\\_reviews/entry/an\\_everyone\\_culture\\_becoming\\_a\\_deliberately\\_developmental\\_organization](https://ssir.org/book_reviews/entry/an_everyone_culture_becoming_a_deliberately_developmental_organization)

## 5. Conclusiones

*“Las sociedades cambian y las organizaciones se adaptan. Aquellas basadas en procedimientos burocráticos y jerarquizados están desapareciendo. Ha tardado más de un siglo, pero el cambio ya es irreversible. [...]. A finales de los 90, el cambio ya empieza a ser a gran escala y **hoy en día las organizaciones más exitosas son las que tienen liderazgos colaborativos y distributivos.***

*Sólo sobrevivirán aquellas organizaciones que sean capaces de adaptarse a un nuevo paradigma, fundamentado en un cambio de principios. Ya no queremos líderes que ejercen el mando unipersonal, queremos un liderazgo compartido. La individualidad da paso al nexo, el autoritarismo al compromiso, la inmovilidad a la innovación, la temeridad a la audacia, la verticalidad a la horizontalidad...”* se puede leer en el blog de la EAPC<sup>85</sup> introduciendo los Retos de las Organizaciones Públicas.

Y adaptarse (para sobrevivir) implica, de entrada, tener un buen mapa de situación y un buen radar para recibir e interpretar las señales que nos llegan:

<sup>85</sup> <https://eapc.blog.gencat.cat/2017/07/04/els-reptes-de-les-organitzacions-publicues/>



El desafío no es la innovación en el sector público sino la **innovación en la creación distribuida de bien común o público por parte de toda la sociedad**. Invertir en la capacidad de las personas para cambiar la sociedad. **Los ciudadanos y no el gobierno como sujeto**.

El desafío no es que es el talento quiera trabajar para el sector público sino **que el talento quiera trabajar, por misiones o proyectos, de la mano con un sector público ágil, innovador, relevante y con reconocimiento ciudadano**.

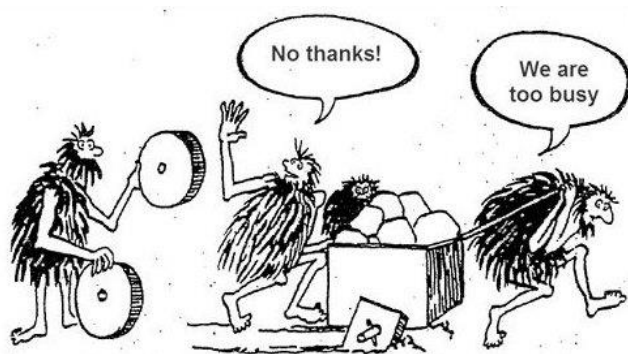
El desafío no es que el sector público haga sino **que el sector público sea capaz de ser un nuevo orquestador (un metagobernador) de un ecosistema distribuido de generación de valor público**. Redefinir su papel de intermediación entre la ciudadanía y el bien común o el interés general diseñado para el siglo XXI.

Algunas conclusiones o reflexiones que pueden ayudar a responder a estos desafíos

## 5.1. Innovación como prioridad organizacional

La innovación debe ser una prioridad absoluta para la supervivencia y para la relevancia del sector público en el futuro.

Los principales obstáculos identificados para innovar en los organismos públicos están relacionados principalmente con la descoordinación intrainstitucional e inter institucional que impiden desarrollar colaborativamente los procesos de innovación, así como la posible desvinculación de las jefaturas/autoridades que dificultan la sistematización de los esfuerzos a largo plazo. Es importante también una alfabetización tecnológica en la clase política que determina la estrategia de la acción de gobierno.



Aún existen desafíos importantes hacia el desarrollo de la innovación pública de los gobiernos<sup>86</sup> y estos están específicamente ligados con que:

1. La innovación debe superar los ciclos políticos, convirtiéndose en una necesidad del Estado y no de un gobierno de turno con agendas particulares.
2. Las jefatura/autoridades que lideran las instituciones deben transversalizar la innovación dentro de su planificación estratégica con el objetivo de generar mayor valor público en sus servicios.
3. La innovación pública debe propender por un cambio de cultura organizacional que genere mayor compromiso por parte de todos los actores del sector.
4. Los gobiernos deben sensibilizar a las instituciones y actores relevantes de estas (como jefaturas y autoridades), en función de instalar la lógica innovadora en los procedimientos organizacionales.
5. La innovación debe ser una necesidad de todas las instituciones del país, lo que significa un esfuerzo colectivo y en red.
6. La innovación debe estar centrada en el usuario, por lo tanto se debe fomentar la participación ciudadana en el mejoramiento de la gestión pública.
7. Los procesos de innovación pública deben mostrar resultados tangibles y cuantificables que revelen el impacto social y los beneficios de innovar en el Estado.

<sup>86</sup> <http://www.ematris.cl/index.php/2017/07/18/desafios-de-la-innovacion-en-el-sector-publico/>

Innovar significa tomar riesgos y con toda probabilidad equivocarse. Hay que promover dentro de la cultura de la organización espacios seguros donde hacer cosas arriesgadas (por ejemplo los laboratorios de innovación pública). Como dicen en inglés que la organización sea “a safe space to do risky things”.

Como nos recuerda Banksy<sup>87</sup> de manera muy gráfica en Twitter, para tener éxito antes hay que cometer errores. Se aprende al actuar, no al teorizar. Lo bueno es que la mayoría de la gente solo verá el resultado final.



## 5.2. Equipos de trabajo, espacios y fellowships

En apartados anteriores ya se ha descrito de manera bastante precisa el tipo de talento que se necesita para innovar desde lo público y algunos mecanismos de gestión de este talento para que crezca junto a la organización.

Aquí sólo queremos enfatizar algunos puntos adicionales que pueden ser de ayuda al momento de pensar en los equipos de trabajo.

<sup>87</sup> <https://twitter.com/therealbanksy/status/898979382299152385>

a) Crear de manera deliberada equipos con alta **“biodiversidad”**.

Esto implica diseñar los equipos con diversidad de razas / etnias, géneros, generaciones / edades, idiomas que se hablan, etc. Una posible manera de medir esta diversidad es compararla con la composición de la propia sociedad.

Está estudiado que los equipos solucionan problemas más rápidamente cuando son cognitivamente más diversos<sup>88</sup>.

También es interesante buscar a personas que participen de uno o varios colectivos. En este caso no solo se atrae al talento del individuo sino también de manera indirecta al talento de todo el colectivo al que pertenece<sup>89</sup>.

b) **Promover el liderazgo de carácter femenino** que para trabajar en entornos colaborativos resulta más eficiente y crea redes más fuertes<sup>90</sup> que los liderazgos de corte masculino.

c) Acercarse al mundo del arte y las **industrias creativas**<sup>91</sup> para aprender sus modelos de trabajo por **“misiones”** (un concierto, un rodaje, una exposición). El futuro del trabajo y los equipos se va a parecer al modelo de trabajo de los equipos de cine<sup>92</sup>.

d) Dar importancia al **diseño de los espacios físicos** de trabajo. El impacto en la creatividad y la innovación del espacio es muy relevante. Por otro lado considerar que las dimensiones del espacio para poder acomodar no-empleados que están trabajando durante un tiempo con la administración.

e) Un **consejo general de reclutamiento**: contrata lentamente (dando prioridad al encaje cultural y la capacidad de aprendizaje) y despide rápido (un elemento que no encaja en la cultura de organización que se quiere promover puede crear muchos problemas)

f) Estudiar el **modelo de “Fellowships”** que muchas organizaciones están usando para tener al talento cerca en una relación pseudo-laboral. Estos programas de “Fellowship” se pueden adaptar a las prioridades temporales de la organización

- <https://www.codeforamerica.org/do-something/work-with-us>
- <http://www.iftf.org/what-we-do/who-we-are/fellows/>
- <https://www.ashoka.org/es/our-network>

<sup>88</sup> <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>

<sup>89</sup> <https://medium.com/open-collective/from-firms-to-collectives-c139ae27a4ee>

<sup>90</sup> <https://hbr.org/2017/07/a-study-of-the-champagne-industry-shows-that-women-have-stronger-networks-and-profit-from-them>

<sup>91</sup> <https://theconversation.com/not-jobs-and-growth-but-post-capitalism-and-creative-industries-show-the-way-79650>

<sup>92</sup> <https://www.nytimes.com/2015/05/10/magazine/what-hollywood-can-teach-us-about-the-future-of-work.html>

### 5.3. Diseñarse como una plataforma que aporta al ecosistema

Para ser relevante en el siglo XXI hay que diseñar la organización como una plataforma con el objetivo principal de catalizar un ecosistema de actores alrededor<sup>93</sup>. La innovación real se construye combinando conocimientos y actores del ecosistema. A mayor diversidad, mayor innovación.

“Diseñarse como plataforma” no es ponerle una capa de “pintura de plataforma” a una organización actual. Haciendo el símil con las aplicaciones móviles: una aplicación móvil no es una web que se vea bien en un móvil, una aplicación móvil se diseña de cero pensando en las capacidades del dispositivo (localización, NFC, pantalla táctil, etc.). También hay que diseñar/rediseñar de cero la organización para ser una plataforma.

Los “drivers” esenciales para la organización plataforma serán:

- Conectividad
- Apertura
- Interacción
- Lo “orgánico”

Y la combinación de estos factores catalizará que ocurra aquello que sea posible dentro del ecosistema. Pasar de las ideas a la acción, fomentar el diálogo y la convergencia de disciplinas. Hay que comprender que no se podrá controlar exactamente lo que va a ocurrir o cuándo va a ocurrir. Es importante fomentar la “emergencia”<sup>94</sup> dentro del ecosistema.

Nos podemos inspirar en los talleres Florentinos del renacimiento<sup>95</sup> que eran comunidades de creatividad e innovación donde los sueños, las pasiones y los proyectos se entrelazaban. Los aprendices, los obreros, los artesanos, los ingenieros, los artistas residentes y los artistas invitados eran interdependientes pero independientes, sus esfuerzos coordinados por un artista de renombre en el centro, el “Maestro” (quien coordina el ecosistema / comunidad). Pero mientras él podría ayudar a detectar nuevos talentos y ser mentor de los artistas más jóvenes, el “Maestro” no definía el trabajo de los demás.

Para comprender en profundidad el diseño de plataformas recomendamos 3 lecturas:

- Platform Revolution<sup>96</sup> de Sanguet Paul.
- Platform Design Toolkit<sup>97</sup> de Simone Cicero.

<sup>93</sup> <https://www.slideshare.net/AccentureTechnology/ecosystems-as-macrocosms-tech-vision-2017-trend-2>

<sup>94</sup> <http://peggyholman.com/papers/engaging-emergence/engaging-emergence-table-of-contents/part-i-the-nature-of-emergence/chapter-1-what-is-emergence/>

<sup>95</sup> <https://hbr.org/2016/04/the-innovative-coworking-spaces-of-15th-century-italy>

<sup>96</sup> <https://www.amazon.com/Platform-Revolution-Networked-Transforming-Economy-And/dp/0393249131>

<sup>97</sup> <http://platformdesign toolkit.com/>

- Pentagrowth<sup>98</sup> de Javier Creus.



Algunas reflexiones alrededor de las plataformas orientadas al bien público:

- Por suerte hay muchos actores públicos y privados en España que llevan tiempo trabajando en la dirección de la creación de bien público y la innovación social de base tecnológica. Una primera actividad interesante sería mapear y establecer relaciones de confianza con organizaciones (privadas, públicas, cívicas) tanto a nivel nacional como internacional, por ejemplo los laboratorios identificados antes en este mismo documento. Está claro que hacer de puente entre el mundo LATAM y el mundo Europeo puede ser un aporte valioso al ecosistema.
- Tras un mapeo se puede pensar en crear acuerdos con partners/colaboradores de manera que una organización no tenga que hacerlo todo. Por ejemplo desde la Unión Europea se llegan a acuerdos con terceros para temas de alfabetización digital<sup>99</sup>, en la Universidad de Nueva York se llegan a acuerdos para explorar el uso de los datos para el beneficio social<sup>100</sup>

## The Digital Skills and Jobs Coalition

The Digital Skills and Jobs Coalition brings together Member States, companies, social partners, non-profit organisations and education providers, who take action to tackle the lack of digital skills in Europe.

<sup>98</sup> <http://pentagrowth.com/>

<sup>99</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-skills-jobs-coalition>

<sup>100</sup> <http://datacollaboratives.org/>

- Un ecosistema, aunque deba ser orientado a lo digital, funciona mejor con uno o varios espacios físicos de referencia. Estos espacios deben ser pensados como “3rd spaces”. Son espacios donde las partes externas interesadas se reúnen y participan en esfuerzos conjuntos para apoyar la innovación en su campo de interés. A menudo los participantes van a título individual en lugar de como representante de una posición institucional. La Unión Europea<sup>101</sup>, Super Public en Francia<sup>102</sup> o Open Future de Telefónica con su “crowdworking” en varias ciudades de España<sup>103</sup> son ejemplos de este tipo de espacios.
- El dinero sigue siendo necesario para que muchas cosas ocurran. Hay que tenerlo en cuenta en el ecosistema
  - En el ecosistema es importante que se ofrezcan mecanismos de financiación para experimentos/actividades de varios tamaños. Un mecanismo habitual son pequeños fondos semilla como hizo DataShift<sup>104</sup> para temas de datos abiertos o FutureEarth<sup>105</sup> para temas de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Otro mecanismo interesante es el crowdfunding y su variante Matchfunding<sup>106</sup> donde una organización aporta fondos extras a los proyectos que la comunidad apoya (un modelo 1+1).
  - También es importante que se experimente con nuevos modelos de negocio que puedan apoyar la creación de procomún para el ecosistema, valor co-creado y compartido. El libro Made With Creative Commons<sup>107</sup> documenta varios ejemplos de modelos de negocio basados en lo abierto.
  - A título más individual buscar la manera en que más gente pueda tener los recursos económicos para seguir haciendo cosas importantes y relevantes. Estudiar nuevos modelos de creación de empleo y/o ingresos como por ejemplo los “fellowships”.
- Una “meta tarea” en cualquier plataforma / ecosistema es trabajar sobre su modelo de gobernanza<sup>108</sup>: flujo de dinero e información, propiedad del valor creado, procesos de tomas de decisiones, etc. Lo ideal es que la gobernanza surja de la propia práctica de la comunidad en base a observar las buenas prácticas de otras plataformas y ecosistemas.

<sup>101</sup> <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/towards-the-creation-of-a-multi-level-third-space-for-systemic-urban-research-and-innovation/>

<sup>102</sup> <http://superpublic.fr/en/>

<sup>103</sup> [https://online.openfuture.org/es/centros\\_crowdworking](https://online.openfuture.org/es/centros_crowdworking)

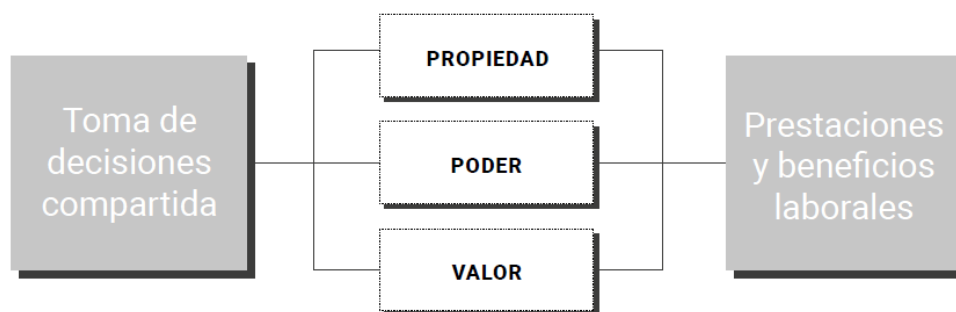
<sup>104</sup> <http://civicus.org/thedatashift/blog/fondos-semilla-datashift-financiacion-inicial-para-iniciativas-de-datos-generados-por-los-ciudadanos/>

<sup>105</sup> <http://www.futureearth.org/news/call-applications-sustainable-development-goal-labs>

<sup>106</sup> <https://en.goteo.org/blog/6858>

<sup>107</sup> <https://creativecommons.org/use-remix/made-with-cc/>

<sup>108</sup> Modelo de gobernanza de plataformas positivas  
[https://drive.google.com/drive/folders/OB8V\\_JlrJk5GxUXhQS0dzYVhmsUk](https://drive.google.com/drive/folders/OB8V_JlrJk5GxUXhQS0dzYVhmsUk)



- Como se ha descrito anteriormente “*las nuevas estructuras de trabajo y los nuevos diseños para la creación de valor que atraen al talento son en el fondo comunidades que se organizan continuamente en torno a la información compartida, los intereses compartidos y las prácticas compartidas*”. Es importante así en este diseño como plataforma / ecosistema que se documente y se compartan estas prácticas, que se abran los materiales/cursos que se hayan usado internamente en la organización, etc. Por defecto pensar siempre más allá de nuestra propia organización al crear conocimiento
  - Este mismo estudio ha sido posible gracias a la gran cantidad de documentos publicados en abierto por laboratorios de innovación pública de todo el mundo y por otro tipo de organizaciones interesadas en el mismo tema.
  - Una lista corta de muestra:
    - <https://civicservicedesign.com/resources/home>
    - <http://www.vic.gov.au/publicsectorinnovation/skill-up.html>
    - <https://www.stirtoaction.com/toolbox>
    - <https://rework.withgoogle.com/guides/>
    - <https://www.openfuture.org/es/toolboxes>
    - Etc.
- Los encuentros físicos son también importantes
  - Los viajes de exploración a conocer otras entidades del ecosistema son una herramienta para ello. Eso también implica estar preparado para recibir visitas de otras entidades. Se puede realizar a título individual o bien en pequeños grupos. La 27e Región organiza viajes de manera anual<sup>109</sup> y luego se comparten los aprendizajes con el resto del ecosistema (ver edición 2016<sup>110</sup>).

<sup>109</sup> [http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/FLYER\\_aventuriers\\_2017-light.pdf](http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/05/FLYER_aventuriers_2017-light.pdf)

<sup>110</sup> <http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/6127-2/>





- En ecosistemas muy descentralizados otro mecanismo habitual son los “summits”. Por ejemplo Code For America<sup>111</sup> o la red de FabLabs del mundo realizan encuentros anuales<sup>112</sup>. A veces se mezcla una parte de evento público con una parte de evento privado del ecosistema.

Estos son algunos apuntes sobre diseñarse como una plataforma y contribuir al crecimiento de un ecosistema. Se trata pues de un modelo interesante a explorar de colaboración público-privada para la creación de laboratorios de innovación pública.

En lugar de que la administración trate de concentrar la innovación y gaste importantes sumas en infraestructura y personal, con una inversión menor se podría enlazar con iniciativas privadas y cívicas que ya existen en el territorio. Estas iniciativas, a cambio, podrían ofrecer programas de formación abiertos y talleres gratuitos, ayudando a promover nuevas capacidades para que la ciudadanía pueda seguir cambiando la sociedad.

Una última reflexión: **en un ecosistema el valor de la organización está en aquello que aporta, no en aquello que extrae del ecosistema.**

Por lo tanto la organización debe diseñarse para contribuir al máximo y para que otros puedan apropiarse de lo que se desarrolle y se aprenda. Cuando las otras organizaciones hacen lo mismo el nivel de aprendizaje compartido crece de manera exponencial en el ecosistema.

<sup>111</sup> <https://www.codeforamerica.org/summit>

<sup>112</sup> <http://fab11.fabevent.org/>, <http://fab12.fabevent.org/>, <http://fab13.fabevent.org/>

## 5.4. Gestión del conocimiento y conocimiento abierto

Sea por el hecho de querer promover un ecosistema de actores interesados en la creación de valor público, sea por incluir en la cultura digital la apertura y la transparencia como pilares, sea por gestión de equipos en remoto, sea para que las personas pueden desarrollarse dentro de la organización, etc... los sistemas de gestión del conocimiento (y su orientación al aprendizaje) resultan absolutamente claves para las organizaciones del siglo XXI.

El objetivo es co-crear y mantener entre todos los colaboradores (sean empleados, fellows o personal que está sólo en un proyecto) un procomún de conocimiento dentro y alrededor de la organización<sup>113</sup>.

- No se trata solo de crear un banco de conocimiento<sup>114</sup> con manuales detallados que requieren mucho esfuerzo para crear y mantener. Eso es necesario pero en un mundo que cambia rápidamente, gran parte del nuevo conocimiento viene en forma de conocimiento tácito, conocimiento que reside en las personas sobre cómo hemos afrontado un situación. El aprendizaje escalable se centra en crear ambientes donde el nuevo conocimiento tácito puede ser creado y evolucionar a medida que los trabajadores se enfrentan a nuevas situaciones.

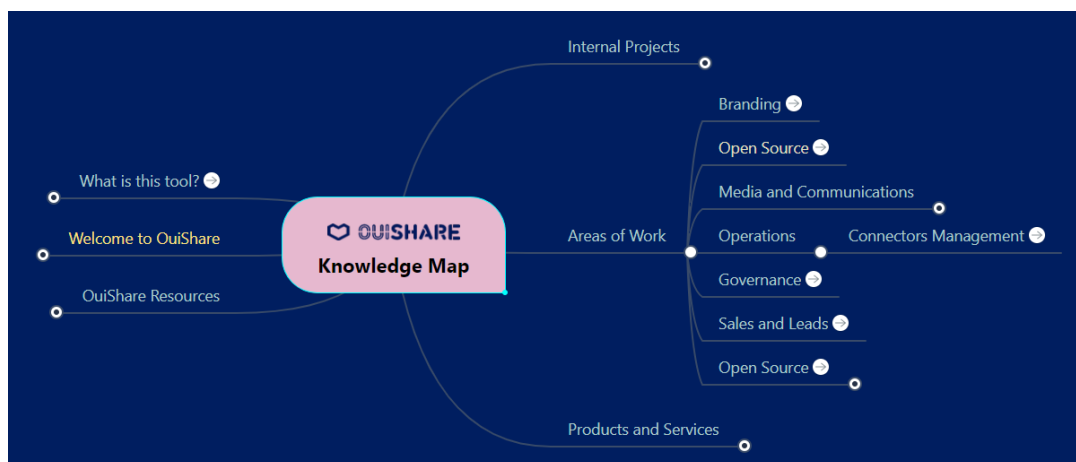


Fuente: <https://intenseminimalism.com/2015/the-three-speeds-of-collaboration-tool-selection-and-culture-fit/>

- El foco o la unidad de trabajo no es la persona individual que crea el conocimiento sino grupos reducidos que aprenden de manera colectiva y pueden reflexionar (y compartir) acerca de aquello que ido bien y lo que no ha ido bien. Estos pequeños grupos de trabajo pueden aprender aún más rápido si están conectados a través de redes con otros grupos de trabajo.
- La orientación debe ser no solo interna sino también externa, compartiendo estos aprendizajes con el resto de las organizaciones y personas del ecosistema. Sea creando historias en un blog, sea mediante Google Drive abiertos, sea mediante mapas mentales compartidos, sea mediante GitBooks o Wikis, etc. Por defecto el conocimiento debe ser abierto.

<sup>113</sup> <https://hbr.org/2017/08/help-employees-create-knowledge-not-just-share-it>

<sup>114</sup> <https://bci.inap.es/>



Fuente: <https://www.mindmeister.com/823981349?t=GRpAHEkZAf>

## 5.5. Relato ambicioso y estilo de comunicación actual

Aunque ya se comentó extensamente en el apartado [Merecer y atraer el talento](#) es bueno enfatizar aún más la necesidad de trabajar el relato organizacional para los organismos públicos.

El relato debe ser algo abierto, que plantee un reto donde la gente pueda sumarse y tener un impacto. El relato no se “escribe” sino que se “construye” a base de las acciones de la organización.

- Ser ambiciosos en el relato. Por ejemplo cuando IBM habla de Watson<sup>115</sup> (su sistema de inteligencia artificial) pone el foco en “imaginar” lo que es posible hacer con ese tipo de tecnología para reinventar cualquier sector. No pone límites e invita a crear junto a Watson.

También es muy relevante cómo se comunica y se da a conocer el relato. Algunas reflexiones al respecto:

- Encontrar (probablemente a base de prueba y error) el tono de lenguaje adecuado para las comunicaciones tanto externas como internas.
  - El uso de un lenguaje demasiado técnico, impersonal, burocrático y/o académico puede llegar a crear barreras de entrada, desinterés o incluso rechazo en buena parte del talento.
  - En la medida de lo posible es mejor que comuniquen “las personas de la organización” y no tanto “la organización” como ente impersonal.
  - Cuidar el uso de la gramática y las preposiciones<sup>116</sup>. Es muy diferente hablar de acciones “a”, “con”, “para” o “por” la ciudadanía.
  - Comprender a fondo la Generación Z para poder comunicarse y trabajar con ellos en proyectos. El INJUVE ha elaborado un buen informe<sup>117</sup> recientemente

<sup>115</sup> <https://www.ibm.com/watson/>

<sup>116</sup> <http://www.nesta.org.uk/blog/grammar-good-government-or-why-prepositions-matter>

<sup>117</sup> <http://www.injuve.es/observatorio/infotecnologia/revista-n-114-los-autenticos-nativos-digitales-estamos-preparados-para-la-generacion-z>

- Comunicar, casi por defecto, en inglés para ser relevantes a nivel global. Observar el vocabulario de las organizaciones líderes para intentar aproximarse y liderar una buena traducción/adaptación al idioma español.
- Encontrar los canales adecuados y dedicar recursos a nutrirlos de contenido relevante y constante. A menudo no implica desarrollar “mi blog en mi web”, “crear mi red social interna”, “mi solución de video para formación”, etc. sino que implica publicar los contenidos allá donde ya hay audiencia y/o existe una solución tecnológica que me permite experimentar con costes muy bajos o nulos: Medium, Twitter o Facebook, YouTube, SlideShare, Foxize, MiriadaX, etc.
  - Si estamos creando y dinamizando un ecosistema alrededor de la organización es importante una alta porosidad entre el “dentro” y el “fuera” de la organización. Usar herramientas comunes nos ayudará a ir en esa dirección de porosidad y transparencia con el ecosistema y hará posible que otras nutran con sus contenidos estos canales también.
  - Esto no quita que existirá también la necesidad de entornos 100% privados como <https://bci.inap.es/> o <https://social.inap.es/> para aquellos que ya forman parte de la plantilla o para la gestión de proyectos concretos.
- Trabajar con colaboradores externos tanto en la creación de contenidos relevantes como en su difusión. ¿Qué pasaría si el INAP trabajara, por ejemplo, con Laboratorio RTVE<sup>118</sup> en elaborar contenidos relevantes en temas de actualidad como la robótica, la inteligencia artificial, el cambio climático, la civitech, etc.?

## 5.6. Foco en las ciudades

---

Si el siglo XIX fue el de los imperios, el siglo XX el de los estados y el siglo XXI es el de las ciudades. El ritmo de urbanización y las nuevas tecnologías están reconfigurando y dando más peso a las ciudades a nivel geoestratégico y político.

Hay bastantes ejemplos en el sector como El Laboratorio para la Ciudad<sup>119</sup> (Ciudad de México), SuperPublic<sup>120</sup> (San Francisco) o La 27ème Region<sup>121</sup> (Paris) con un fuerte foco en la escala de ciudad y pequeñas regiones. Proyectos como Making-Sense<sup>122</sup> trabaja en 4 ciudades de Europa y comparten plataforma tecnológica, metodologías y aprendizajes.

Ventajas de trabajar a escala de ciudad en vez de a escala nacional:

- Para la participación ciudadana y de otras entidades hay un mayor sentimiento de pertenencia y de impacto a nivel de ciudad o incluso de barrio

<sup>118</sup> [https://twitter.com/lab\\_rtvees](https://twitter.com/lab_rtvees)

<sup>119</sup> <http://labcd.mx>

<sup>120</sup> <https://twitter.com/SuperpublicSF>

<sup>121</sup> <http://www.la27eregion.fr/>

<sup>122</sup> <http://making-sense.eu/campaigns/>

- Se puede focalizar el trabajo en los aspectos más relevantes para el territorio (desempleo, polución, inmigración, etc.) y empoderar a las comunidades locales que ya están enfocadas en los temas.
- Si existen varios laboratorios en ciudades diferentes se pueden paralelizar algunos experimentos con variaciones y acelerar los aprendizajes compartidos.
- Es más simple la coordinación a nivel político y es más factible llegar a acuerdos para poder experimentar en la ciudad o barrio.

En su conjunto, este contexto significa que las autoridades municipales tienen que evolucionar y adoptar un nuevo papel como comisarios, como plataformas para el cambio social, con la capacidad de reunir un "enjambre" de contribuyentes.

*Natalie Taylor quien lidera la transformación digital del Ayuntamiento de Londres recomienda:*

**“Empieza por algo pequeño, hazlo bien y cuéntaselo a todo el mundo. Muestra la pasión con la que lo has realizado y los resultados obtenidos. Y en todas las fases del proceso deja a los ciudadanos que opinen”<sup>124</sup>**

## 5.7. Systems Thinking

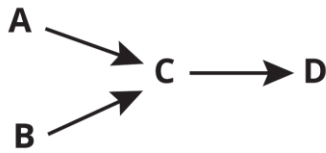
Los retos sociales, económicos y medioambientales a los que nos enfrentamos son problemas de altísima complejidad. No hay un único punto de intervención que vaya a ser la respuesta final al reto. No hay “balas de plata” que vayan a servir para resolver el mismo reto en contextos diferentes.

Hay que diseñar las organizaciones y los procesos afrontados estas complejidades. Siendo conscientes del contexto social más amplio en el que existe un desafío. Para diseñar verdaderamente para el impacto social duradero, los diseñadores deben pensar sistemáticamente. La disciplina que actúa con esta mentalidad es “Systems Thinking”<sup>123</sup> o “System change”

<sup>123</sup> [http://www.systemswiki.org/index.php?title=Systems\\_Thinking](http://www.systemswiki.org/index.php?title=Systems_Thinking)

## Event Oriented Thinking

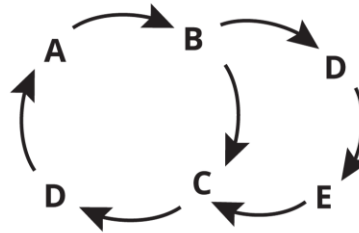
Thinks in straight lines



In event oriented thinking everything can be explained by causal chains of events. From this perspective the **root causes** are the events starting the chains of cause and effect, such as A and B.

## Systems Thinking

Thinks in loop structure



In systems thinking a system's behavior emerges from the structure of its feedback loops. **Root causes** are not individual nodes. They are the forces emerging from particular feedback loops.

Created by Thwink.org

Este futuro de la innovación social y la innovación pública nos obliga a reconocer que el cambio en este mundo no puede concebirse como una estrategia escrita para una organización, sino que debe consistir en la inversión para hacer crecer un movimiento de cambio o una intención compartida, una misión que es una invitación abierta a tomar parte e innovar juntos; un lenguaje compartido y la comprensión de las cuestiones interdependientes; y la inteligencia colectiva distribuida y la agencia de un movimiento. Con un pensamiento "Systems Thinking" no se financian productos, sino que se busca financiar sistemas que ayuden al cambio. ¿Cómo puedo tener a 20 organizaciones trabajando en el mismo reto y compartiendo la información entre ellas?



Indy Johar  
@indy\_johar

System change works if you decentralise & distribute the capacity to experiment & innovate whilst building mutual accountability & awareness

Este tipo de pensamiento es bastante novedoso en el mundo de la innovación social y pública. Recomendamos estas referencias para su estudio:

- Indy Johar<sup>124</sup> con publicaciones regulares en su blog y documentos más extensos como "Building impact movements: Place-based systems change for children and young people in North Camden"<sup>125</sup>.
- La publicación de RSA "From Design Thinking to System Change"<sup>126</sup>.
- La publicación de la OCDE "Systems Approaches to Public Sector Challenges"<sup>127</sup> que se puede leer online.

<sup>124</sup> [https://medium.com/@indy\\_johar](https://medium.com/@indy_johar)

<sup>125</sup> <http://thewinch.org/wp-content/uploads/2017/07/Building-Impact-Movements.pdf>

<sup>126</sup> <https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/reports/from-design-thinking-to-system-change>



## 5.8. Comprender el impacto de la tecnología en la administración y la creación de valor público

---

Como se ha comentado al inicio del documento estamos inmersos en multitud de cambios exponenciales de base tecnológica que se recombinan entre ellos haciendo muy difícil poder anticipar su impacto en conjunto.

Aunque no se pueda medir de manera precisa el impacto de las nuevas tecnologías, lo que no se debe hacer es no tenerlas en cuenta al hacer prospectiva estratégica y generación de escenarios sobre el futuro de la función pública y la creación de valor público con la ciudadanía.

Comprender en profundidad temas como las plataformas<sup>128</sup>, los avances en inteligencia artificial<sup>129 130</sup>, nuevos mecanismos de interacción hombre-máquina<sup>131</sup>, la prestación de servicios y temas de registros

---

<sup>127</sup> [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeed/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges\\_9789264279865-en#.War7XChJbIU#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oeed/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges_9789264279865-en#.War7XChJbIU#page1)

<sup>128</sup> <http://platformdesign toolkit.com/>

<sup>129</sup> <https://www.centreforpublicimpact.org/artificial-intelligence-future-government/>

<sup>130</sup> <http://www.govtech.com/computing/Study-Government-Should-Think-Carefully-About-Those-Big-Plans-for-Artificial-Intelligence.html>

<sup>131</sup> <http://www.govtech.com/civic/Rise-of-the-Government-Chatbot.html>

basados en blockchain<sup>132</sup> <sup>133</sup> <sup>134</sup>, un mundo más descentralizado<sup>135</sup> y local a la vez que globalmente conectado, etc. Ya se han organizado, en Singapore, las primeras conferencias dedicadas a este tema de las tecnologías disruptivas y el sector público<sup>136</sup>



Hablar de estos temas desde la administración y participar en los debates de manera pública también es una herramienta indirecta para atraer al talento que sabe de estos temas y puede estar interesado en su impacto en la función pública.

<sup>132</sup> <http://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/how-blockchain-technology-could-change-our-lives/>

<sup>133</sup> <http://www.govtech.com/security/Blockchain-a-Next-Big-Transformational-Technology-in-Government.html>

<sup>134</sup> <http://www.data61.csiro.au/en/Our-Work/Safety-and-security/Secure-Systems-and-Platforms/Blockchain>

<sup>135</sup> <https://medium.com/birds-view/mapping-the-decentralized-world-of-tomorrow-5bf36b973203>

<sup>136</sup> <https://drive.google.com/file/d/0B36lldKvUBQvbXAzQlp1ZEFKdlU/view>