

# Escalar innovaciones en la administración pública<sup>1</sup>

## *8 claves para escalar en innovación pública y cómo evitar algunos obstáculos habituales*

Desde el momento en que las instituciones públicas tienen a su cargo las acciones y políticas destinadas a amplios sectores de la población, las innovaciones –esto es, las soluciones novedosas y eficientes a problemas– necesitan llegar a la mayor cantidad de beneficiarios.

Escalar es, posiblemente, el mayor desafío de la innovación en general, y de la innovación pública en particular. Ya no es suficiente con tener una buena idea, e inclusive con tener soluciones de pequeño alcance.

Innovar no ocurre por accidente, tiene que ver con sistemas bien diseñados que cumplen con la misión de dar origen a las soluciones. La innovación sigue un proceso desde la invención hasta la temprana adopción de los nuevos desarrollos. Estos sistemas deben contemplar desde el comienzo al escalamiento como uno de sus pilares fundamentales.

Buena parte de las políticas innovadoras no prosperan, justamente, por no incorporar una estrategia de escalado<sup>2</sup>. Por lo tanto, en innovación pública, escalar es la prueba de supervivencia de la innovación.

Aquí, se proponen 8 claves para pensar el escalado en innovación pública, y cómo sortear algunos obstáculos habituales.

- 1. CONOCER EL LABERINTO.** Gestionar innovación es también conocer el funcionamiento del sector público. Cuando la persona o equipo que están liderando procesos de innovación pública no conocen en profundidad los procedimientos internos de la administración, eso se puede transformar en un factor de fracaso de la innovación. Y esto sucede, en la mayor de las veces, porque quienes lideran en innovación provienen de fuera del ámbito de la administración, con experiencia en otros sectores. El desconocimiento hace levantar nuevos obstáculos que desmotivan la vocación de innovar. La mejor forma de evitar esto es que previo al lanzamiento de procesos de innovación, se realice una inmersión en los procedimientos (sus posibilidades y limitaciones) del quehacer público como, por ejemplo: modelos de diseño y ejecución de presupuestos, formas y tiempos de pagos, quiénes pueden ser los proveedores, limitaciones de contrataciones, etc.
- 2. CONOCER EL TERRITORIO.** Gestionar el escalado de las innovaciones, implica sacarlas del contexto pequeño y controlado y llevarla a los distintos contextos donde se encuentren sus destinatarios. Escalar no es replicar en mayor número sin adaptar. Muchas innovaciones fracasan al momento de escalar porque, simplemente, buscan replicar en serie la idea original. Conocer previamente el contexto (los agentes de influencia, las características culturales, las expectativas de los beneficiarios, etc.), permitirá adaptar la estrategia del escalado a las características de los contextos de ampliación de la innovación, y en el mejor de los casos, su adopción por parte de los beneficiarios. En suma, conoce lo que vas a escalar, a quienes va a escalar, y dónde va a escalar.
- 3. CONSTRUIR CAPILARIDAD Y RED.** Desde el minuto uno hay que construir capilaridad y red con otros funcionarios públicos que se convertirán en aliados en la adopción de ese modelo, y con las organizaciones que trabajan en la temática. Eso requiere de capacidad de influencia y de invertir tiempo en generar esos vínculos. La innovación pública, y más el escalado de iniciativas es un trabajo en red. Pero no solo al interno de la administración, también con agentes

<sup>1</sup> Documento elaborado en febrero de 2021 en base a la sesión “El dilema de la innovación: escalar o no escalar” llevada a cabo en la Semana de la Innovación Pública de la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, compuesto por Paula Cardenau (Cofundadora y Directora de Arbusta) y Esteban Campero (Responsable de Pymes y emprendedores de la SEGIB).

<sup>2</sup> En el sector privado, el 70 % de las nuevas empresas mueren en los primeros años. Cuando se analizan los motivos, en su amplia mayoría, no es por la idea (que suele ser muy buena –e inclusive validada–) sino porque fallaron a la hora de definir una estrategia de escalado.

externos que proveen de conocimientos, recursos, alcance y adopción de las innovaciones. Sin colaboraciones externas e internas, la innovación ha demostrado no funcionar.

4. **GESTIONAR LA VOLUNTAD POLÍTICA.** Otro obstáculo para innovar desde lo público es desconocer la cultura de lo político, la voluntad política que uno necesita para generar una innovación y a la vez esa misma voluntad política que es la que hace posible algo. Dado que la innovación no es siempre bien comprendida por la totalidad de los agentes públicos, es importante que quienes están liderando la innovación pública sean capaces de comunicar a su jerarquía el valor que generan a la administración, para así alimentar una voluntad política que dé continuidad.
5. **DES-ENAMORARSE DE LA IDEA.** Alex Osterwalder, el creador del *Business Model Canvas* dice: “*muchos innovadores creen que si encuentran la idea correcta tienen el camino allanado*”. La realidad es que la idea, la invención, es solamente una parte del proceso de innovar y, posiblemente la más sencilla. Lo difícil es tomar esa idea original y trabajarla para generar una propuesta de valor. Eso implica validarla, adaptarla, iterar con la realidad y escalarla. Muchas innovaciones en el sector público no avanzan porque quienes las propusieron inicialmente se quedaron prendados de la misma, enamorados de esa invención original. Escalar implica superar la fase de enamoramiento y validar las ideas que habrán de tener un recorrido más largo.
6. **EL PILOTO NECESARIO.** Así como es importante no quedarse solo con la idea inicial, tampoco es aconsejable que se escale inmediatamente sin un paso intermedio que resulta fundamental: el piloto. El piloto es la puesta a prueba en la realidad de la idea original, es de donde se extraen los aprendizajes producto de la iteración con el contexto y los beneficiarios. Una vez que el piloto demuestra su efectividad, entonces se realiza un salto a escalas más amplias con mayor solidez. Es importante que los contextos para implantar el piloto sean heterogéneos, a fin de extraer mayores aprendizajes de la diversidad.
7. **LOS DATOS DEL IMPACTO.** En una concepción de innovación clásica, más vinculada al sector privado o al mundo de la empresa; una innovación es un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo modelo de negocio que es aceptado por el mercado. Esto no alcanza a la hora de hablar de la innovación pública donde, además de ser aceptada, la idea tiene que impactar. Y el concepto de impacto público va mucho más allá de la novedad, o del volumen de venta; el impacto es a cuánta gente involucramos, a cuántos beneficiarios le cambiamos la vida. Por ello, es recomendable generar datos que ofrezcan una contrastación empírica de los resultados de la acción y que, por lo tanto, evidencien si estamos invirtiendo en líneas que generan cambio y valor. En la administración pública, también innovar es escalar. Sin indicadores de mercado, como los del mundo de la empresa, en la innovación pública se torna crucial contar con un buen análisis de datos. Para ello, debemos tener presente tres preguntas clave para medir el impacto: (1) ¿La innovación tiene el impacto deseado? (2) ¿La innovación está completamente desarrollada?; y (3) ¿Cómo sabemos cuándo la innovación está lista para implementarse en un nuevo sitio o población?
8. **ESTIMULAR LA INNOVACIÓN.** Generar una idea innovadora es más sencillo que escalarla. Escalar implica un trabajo más arduo y de largo aliento (diseño y ejecución de pruebas piloto, validaciones, reajustes al proyecto original, etc.). En una administración pública que no valore la innovación, este proceso de escalado se torna cuesta arriba para los innovadores públicos, que puede llegar inclusive a desmotivar embarcarse en procesos de “nadar contra la corriente”. Una clave para el cambio de esta cultura organizacional aversa a la innovación puede pasar, entre otras medidas, por la creación de incentivos. Difícilmente en la administración pública esos incentivos vayan a ser contraprestaciones económicas personales a los innovadores, pero bien pueden ser incentivos que van desde el reconocimiento (más simbólicos) hasta el aumento presupuestario a las partidas destinadas a la innovación. A modo de ejemplo, varias fundaciones y organismos internacionales están reconociendo y premiando a iniciativas y políticas públicas innovadoras como una forma de valorar la apuesta de estas administraciones.