

Capítulo 3

Motivar a los servidores públicos Chilenos a innovar

Este capítulo discute las maneras en que los servidores públicos chilenos están motivados para contribuir a la innovación. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca y puede ser fomentada o desalentada por las prácticas de gestión, las recompensas y el reconocimiento y por la cultura organizacional. El capítulo sugiere la necesidad de entender la cultura organizacional como una causa y efecto de la innovación del sector público y sugiere oportunidades para medir y comparar elementos de la organización mediante el uso de encuestas a servidores públicos. El uso de premios a la innovación es una herramienta importante que se utiliza en Chile para construir una cultura organizacional más orientada a la innovación. Se hacen sugerencias para hacer un mayor uso de los casos de innovación que se presentan al premio con el fin de compartir ideas e inspirar otras nuevas. Chile también ha tomado medidas para desarrollar una red de innovadores y se dan sugerencias para maximizar el potencial de este grupo.

El fortalecimiento de las habilidades y capacidades orientadas a la innovación de la fuerza de trabajo del sector público de Chile por sí solo no contribuirá a aumentar y mejorar la innovación del sector público sin asegurarse de que la fuerza laboral esté motivada y tenga la oportunidad de hacerlo. De alguna manera, la motivación puede compensar la falta de habilidad, ya que las personas altamente motivadas tendrán más probabilidades de transferir habilidades de otros dominios, o invertir más esfuerzo en adquirir las habilidades necesarias (Amabile, 1997). En este capítulo se analizará cómo las organizaciones públicas pueden motivar a los funcionarios a innovar y apoyar a los funcionarios que ya están motivados.

La motivación es un insumo clave para una amplia gama de resultados de desempeño a nivel personal y organizacional. Al igual que con las habilidades y capacidades, la motivación se puede pensar tanto en términos de individuos, como un elemento de la personalidad, pero también en un sentido organizacional y relacional - la gente puede estar motivada a hacer cosas cuando se inspiran a hacerlo gracias a otros. Por lo tanto, la motivación es un estado variable que puede ser influenciada, y la motivación del trabajo puede ser influenciada por una serie de elementos como el entorno de trabajo, el diseño de la tarea, la cultura organizacional y la relación entre un empleado y su jefe de línea. Incluso si el empleado tiene todas las habilidades necesarias para su desempeño, sólo los utilizarán si es reconocido por la organización. Por lo tanto, las organizaciones deben ofrecer los incentivos adecuados para motivar el mejor comportamiento (Boxall y Purcell, 2011).

Es importante distinguir entre motivación intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca obliga a las personas a actuar por una recompensa que se obtiene del acto en sí, posiblemente porque les trae placer, un sentido de satisfacción personal o orgullo, o porque se ajusta a sus propios estándares (por ejemplo, estándares basados en valores, como el servicio comunitario, compromiso con la familia y equidad ética). La motivación extrínseca obliga a las personas a actuar por una recompensa que está separada del acto mismo. El ejemplo más común es el pago financiero por servicios prestados.

Recuadro 3.1. La teoría componencial de la creatividad de Amabile

La Teoría Componencial de la Creatividad, y la investigación que la subyace, sugieren una serie de implicaciones de gestión sobre la motivación de la creatividad en los negocios y el efecto del entorno de trabajo sobre esa motivación.

- Debido a que la motivación humana es tan compleja y tan importante, la gestión exitosa de la creatividad para el próximo siglo debe incluir la educación gerencial sobre los tipos de motivación, sus fuentes, sus efectos sobre el desempeño y su susceptibilidad a las diversas influencias del ambiente de trabajo.
- No podemos aspirar a crear una fuerza de trabajo altamente y adecuadamente creativa simplemente "cargando" los motivadores intrínsecos y extrínsecos en el ambiente de trabajo, sin prestar atención al tipo de motivadores extrínsecos y al contexto en el que se presentan.
- Debido a que un sentido positivo de desafío en el trabajo es uno de los pronosticadores más importantes de la creatividad, es imprescindible equiparar a las personas con el trabajo que utilice sus habilidades, amplíe sus habilidades y sea claramente valorado por la organización. En la medida de lo posible, todo el trabajo debe ser diseñado para maximizar los aspectos intrínsecamente motivadores.

Recuadro 3.1. La teoría componencial de la creatividad de Amabile (cont.)

- Las organizaciones deben demostrar una fuerte orientación hacia la innovación, que sea claramente comunicada y promulgada, desde los más altos niveles de gestión, en toda la organización.
- Las organizaciones deben orientarse hacia la generación, comunicación, consideración cuidadosa y desarrollo de nuevas ideas. Esto incluye el juicio justo y constructivo de las ideas, la recompensa no controladora y el reconocimiento por el trabajo creativo, los mecanismos para desarrollar nuevas ideas y un flujo activo de ideas. Excluye las batallas de terreno, el conservadurismo y la crítica excesivamente negativa de las nuevas ideas.
- Los grupos de trabajo deben estar constituidos por individuos con una diversidad de habilidades y una motivación intrínseca compartida por su trabajo y una voluntad de compartir y criticar constructivamente las ideas de los demás. Estos grupos deben estar encabezados por supervisores que establecen claramente las metas generales de los proyectos, pero que permitan la autonomía operativa para lograr esos objetivos. La retroalimentación del rendimiento debe ser altamente informativa y centrada en el trabajo.
- Se debe dar a las personas al menos los recursos adecuados para llevar a cabo su trabajo, y al menos el tiempo mínimamente suficiente para considerar enfoques alternativos.

Fuente: Amabile, Teresa M (1997), “Motivating Creativity in Organisations: On Doing what you Love and Loving what you Do”, *California Management Review*; Otoño, vol. 40/1.

La investigación concluye a menudo que la motivación intrínseca es más útil para motivar la creatividad y la innovación que la motivación extrínseca. Mientras que algunas personas pueden llegar a un trabajo con un grado más alto de motivación intrínseca que otras, esta motivación puede ser alimentada o sofocada por el entorno organizacional (véase Mumford, 2000). Por ejemplo, algunos (Amabile, 1997; Fernández y Moldogaziev, 2012) sugieren que la motivación extrínseca, especialmente en forma de recompensas por el desempeño a corto plazo, puede resultar en una visión más estrecha de la tarea y puede hacer que los servidores públicos eviten formas innovadoras de hacer cosas.

Según Foss et al (2009), el trabajo puede diseñarse de manera que construya una motivación intrínseca. En primer lugar, el trabajo debe ser percibido como significativo por el empleado y esto se puede hacer al darles la responsabilidad de un proyecto completo en lugar de aportar una pequeña pieza. El nivel de responsabilidad y autonomía que se le da al empleado está relacionado. Cuanto más autonomía, cuanto más responsabilidad personal se le da a las personas para obtener resultados, más motivados estarán para completar el trabajo bien. El tercer elemento es la retroalimentación. La información directa y clara relacionada con el rendimiento recibido a medida que se lleva a cabo la tarea puede motivar. Esto puede ser inherente al trabajo, como podría ser el caso de un maestro que ve a sus estudiantes mejorar, o podría ser externamente a través de su jefatura o comunidad de interesados.

La motivación extrínseca no necesariamente tiene que limitar la motivación intrínseca. Algunas formas de motivación extrínseca han demostrado aumentar la motivación intrínseca y la creatividad; estos son la recompensa y el reconocimiento por

las ideas creativas, objetivos bien definidos del proyecto, y la retroalimentación frecuente y constructiva.

En este capítulo se analizará la motivación de los funcionarios chilenos a través de una perspectiva organizativa, comenzando primero con una consideración de la cultura organizacional en la administración pública chilena. A esto le sigue una discusión de herramientas específicas que se utilizan cada vez más para apoyar la motivación de los funcionarios públicos para contribuir a la innovación: los premios a la innovación y las redes de innovación.

Evaluación de la motivación para la innovación del sector público en Chile

Los servidores públicos que participaron en entrevistas y talleres como parte de esta revisión demostraron un alto nivel de motivación para contribuir a la innovación y mejorar los servicios que prestan a los ciudadanos. Está claro que este grupo de servidores públicos están impulsados por un fuerte compromiso personal con el trabajo que realizan, se enorgullecen de los servicios que prestan y están intrínsecamente motivados para mejorar la vida de los ciudadanos chilenos a través de una mejor y más innovadora prestación de servicios. A menudo, sin embargo, esta motivación es amortiguada por un sistema burocrático que se percibe como demasiado rígido y legalista. La mayoría de los innovadores habló de culturas organizacionales que favorecen el cumplimiento de las leyes existentes sobre la resolución creativa de problemas. Los innovadores suelen pintar un cuadro de aislamiento, la frustración con el lento ritmo de aceptación de las ideas y la falta de apoyo de la dirección y de los compañeros.

Cabe señalar, sin embargo, que los servidores públicos con los que se reunieron los equipos estaban asociados de alguna manera con el Laboratorio de Gobierno, que desempeñó un papel clave en la identificación de los participantes. La percepción de estos servidores públicos sobre el nivel de motivación de sus colegas en su organización tiende a ser mixta. Algunos percibieron una gran cantidad de motivación entre sus pares que necesitaban ser apoyados y dirigidos. Hablaron de la sobre suscripción a la capacitación y eventos de innovación, y un entusiasmo para aprender sobre formas alternativas de abordar problemas y nuevas herramientas para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Otros percibieron bajos niveles de motivación entre la mayoría de los servidores públicos debido principalmente a la falta de estructuras de incentivos que premian el comportamiento innovador y la impresión de que la mayoría de los servidores públicos estaban sobrecargados de trabajo y tenían poco tiempo para invertir en esfuerzos de innovación.

Muchos entrevistados señalaron que la mayoría de los servidores públicos chilenos no asocian el concepto de innovación con el tipo de trabajo que realizan. Ellos sugirieron que los servidores públicos chilenos todavía asocian la innovación con reformas de TI a gran escala, y no con mejoras orientadas a servicios en las que han estado involucrados. Este punto fue ilustrado con referencia a Funciona! premio a la innovación (discutido más detalladamente a continuación), para el cual pocos postularon a pesar de la existencia de mucha innovación. La creación de una red de coordinadores responsables de la promoción del premio ayudó a que los funcionarios públicos se dieran cuenta de que estaban involucrados en la innovación. Una vez claramente articuladas, las solicitudes para el premio aumentaron significativamente. Otros hablaron de estar sorprendidos por la cantidad de interés en la capacitación en innovación una vez que habían explicado lo que implicaba. Aclarar el concepto y mostrarle a los servidores públicos que la

innovación está sucediendo en los servicios públicos puede ser un paso importante para motivar a los servidores públicos a hacer más de ella.

Algunos sugirieron niveles más altos de motivación en los niveles inferiores de la jerarquía, con más resistencia en el nivel de gestión intermedia. Esto también se refleja en la encuesta piloto que se llevó a cabo con el grupo de 20 innovadores discutido en el capítulo anterior (recuadro 2.3). En todas las áreas de habilidades, excepto la alfabetización de datos, este grupo de servidores públicos orientados a la innovación calificó el apoyo de su jefatura para usar sus habilidades como significativamente más bajo que sus propias habilidades. De hecho, generalmente había una brecha muy pequeña entre el apoyo de su jefatura y la preparación de su organización, lo que sugiere que su relación con sus jefaturas de línea impide su motivación para poner sus habilidades en uso. Si bien el tamaño de la muestra del ejercicio piloto no puede prestarse a generalizaciones más amplias, la herramienta podría utilizarse más ampliamente dentro y entre organizaciones públicas particulares para evaluar dónde las jefaturas están proporcionando motivación e identificar así las buenas prácticas que se pueden compartir con otros. La importancia de una buena gestión se aborda más detenidamente en el capítulo 4.

Cultura organizacional: las barreras no escritas para la innovación en Chile

La cultura organizacional se compone de "valores fundamentales, normas conductuales, artefactos y patrones de comportamiento que rigen la forma en que las personas de una organización interactúan entre sí e invierten su energía en sus puestos de trabajo y en la organización en general" (Gee y Miles, 2008). La cultura organizacional puede considerarse como las reglas y valores tácitos que existen en las cabezas y los corazones de los servidores públicos y jefaturas que conforman la organización. La cultura no es algo escrito en la reglamentación, la política o los manuales de los servidores públicos, y como tal es difícil de identificar y difícil de cambiar, pero sin embargo muy importante.

Una cultura organizacional orientada a la innovación significaría que los servidores públicos se consideran innovadores potenciales y esperan que el tiempo y el esfuerzo que dedican a actividades orientadas a la innovación sean valorados y recompensados. En tal organización los servidores públicos serían capaces de señalar las innovaciones que su organización ha contribuido a, y ver el avance de carrera de aquellos que lideran las innovaciones. Además, los servidores públicos esperan que se les dé espacio para presentar ideas nuevas y que estas ideas sean tomadas en serio, incluso si no dan lugar a la innovación.

En Chile, la percepción general es que la cultura organizacional no apoya generalmente la innovación en el sector público. Los participantes, en entrevistas y talleres, señalaron la baja aceptación del riesgo, bajos niveles de colaboración y confianza y el miedo a cometer errores como elementos culturales que actúan como barreras y desmotivan a los funcionarios que quieren innovar. Éstos se ven reforzados por elementos organizativos, como las restricciones presupuestarias y el complejo entorno legal y regulatorio en el que trabajan la mayoría de los servidores públicos. Esto puede prevenir comportamientos innovadores y desalentar a las personas con altos niveles de capacidad innovadora y motivación intrínseca de unirse o permanecer en la función pública.

Desarrollar una visión y una narrativa común sobre la innovación del sector público y las expectativas asociadas sobre el comportamiento de los funcionarios públicos puede

contribuir a crear una cultura organizativa de apoyo. En Australia, por ejemplo, el desarrollo de una conciencia de innovación dentro del sector público es una de las áreas clave destacadas en el kit de herramientas para la Innovación del Sector Público. Su Plan de Acción de Innovación "proporciona un marco para integrar una comprensión común de lo que significa la innovación y por qué es importante en el contexto del sector público". La conectividad, el acceso a la información y la comunicación se identifican como los principales pilares que pueden apoyar la conciencia innovadora.

Es cada vez más posible medir y comparar las percepciones de los servidores públicos sobre su organización y su cultura a través de encuestas a los servidores públicos. Por ejemplo, los EE.UU. y el Reino Unido llevan a cabo encuestas a los servidores públicos de todo el sector público, que dan a cada empleado de cada organización bajo el gobierno central la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Utilizan estas encuestas para desarrollar índices alrededor de temas de compromiso de los servidores públicos, motivación, percepciones de dirección y liderazgo, e incluso puntos de vista sobre la innovación. Los resultados se calculan para la función pública en su conjunto, para cada organización, y dentro de las unidades organizativas, para permitir la evaluación y el análisis comparativo. Esto puede ser muy útil para identificar organizaciones y unidades que funcionan bien y aquellas que funcionan menos bien y generar aprendizaje inter-organizacional (OCDE, 2016).

En lo que respecta a la cultura orientada a la innovación, las encuestas a los servidores públicos pueden proporcionar datos y conocimientos sobre la forma en que los servidores públicos están motivados para contribuir a la innovación y donde hay oportunidades. En Irlanda, por ejemplo, se le pide a los servidores públicos que estén de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones relacionadas con la aceptación de nuevas ideas en su organización, la flexibilidad de su departamento para adaptarse al cambio y la motivación del empleado para contribuir a las mejoras. En los Estados Unidos, tres preguntas se combinan en un índice de innovación que incluye la motivación de los servidores públicos para buscar mejores maneras de hacer las cosas y si esa motivación es estimulada y recompensada por su organización. El Reino Unido también tiene una serie de preguntas que exploran el apoyo que los servidores públicos sienten de contribuir a la innovación y para desafiar la forma en que se hacen las cosas. Juntar estas preguntas para crear un índice y punto de referencia en la organización e incluso en los equipos puede ayudar a mostrar qué organizaciones están teniendo éxito en el desarrollo de una cultura orientada a la innovación y cuáles todavía tienen un camino por recorrer.

De acuerdo con los datos recabados por la DNSC (Barómetro de Gestión de Personas, 2013), el 45% de las organizaciones de la Administración Pública Central realizaron encuestas para medir el clima laboral entre 2007 y 2013, aunque no está claro si se realizan con regularidad. Los datos actualizados en esta área proporcionarán a la DNSC información sobre cuántas y qué instituciones llevan a cabo este tipo de mediciones regulares. Este podría ser un primer paso hacia el desarrollo de una encuesta única para todo el conjunto de servidores públicos.

Si varias instituciones realizan encuestas a los servidores públicos regularmente, la DNSC podría analizar el contenido de las encuestas para ver qué se mide y cómo y analizar en qué medida los datos y la metodología entre instituciones son comparables. Sobre la base de este análisis inicial, la DNSC podría crear una encuesta que se llevaría a cabo o quedaría incorporado en las encuestas existentes. Esto podría incluir preguntas relacionadas con la innovación del sector público y una cultura orientada a la innovación

(véase el recuadro 3.2 a continuación para ejemplos de preguntas relacionadas con la innovación de las encuestas en los EE.UU., Reino Unido e Irlanda).

Los resultados de estas preguntas podrían utilizarse para respaldar una gestión más orientada a la innovación, establecer comparaciones entre las organizaciones y rastrear la eficacia de diversas intervenciones. Por ejemplo, podría ayudar a identificar áreas donde los servidores públicos perciben una cultura más orientada a la innovación. Una investigación más profunda de estas áreas, por ejemplo, a través de análisis de casos de estudio, podría generar ideas y lecciones para otras áreas. El seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo también podría proporcionar una indicación de si las medidas para abordar la innovación son eficaces.

A más largo plazo, los datos de las encuestas de los servidores públicos podrían analizarse junto con información sobre la eficacia de las políticas de contratación, capacitación y liderazgo para detectar el impacto y la eficacia. Recoger las percepciones de los servidores públicos sobre la eficacia de la innovación del sector público, los sistemas de recursos humanos y la concordancia de habilidades son también elementos importantes para alinear las habilidades de la fuerza de trabajo existente con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Recuadro 3.2. **Medición de una cultura organizativa innovadora**

Encuesta de Compromiso de los Servidores públicos de la Administración Pública de Irlanda:

La Encuesta de Compromiso de los Servidores públicos es una acción importante en el Plan de Renovación del Servicio Civil, un plan enfocado a aprovechar las fortalezas del Servicio Civil y el seguimiento de lo que se necesita mejorar para el futuro. La encuesta incluyó una sección para medir el clima innovador que analizó las siguientes preguntas relacionadas con la innovación:

- Nuevas ideas son fácilmente aceptadas aquí
- El Departamento se apresura a responder cuando es necesario realizar cambios
- La gerencia aquí es rápida para detectar la necesidad de hacer las cosas de manera diferente
- El Departamento es muy flexible: puede cambiar rápidamente los procedimientos para cumplir con las nuevas condiciones y resolver los problemas a medida que surjan
- Las personas del Departamento están siempre buscando nuevas maneras de ver los problemas

Los resultados de la encuesta, realizada por primera vez en 2015, mostraron que, en promedio, sólo el 45% de los servidores públicos estaban de acuerdo con las declaraciones anteriores. Este resultado demuestra que Irlanda tiene algo por hacer para abordar este problema y constituye un útil punto de referencia para medir el impacto de las reformas en este ámbito. El resultado de la encuesta completa se puede acceder aquí: <http://www.per.gov.ie/en/civil-service-employee-engagement-survey/>.

Reino Unido: Encuesta de Personal de la Administración Pública

Desde 2009, el Reino Unido lleva realizando una Encuesta de Personal de la Administración Pública (CSPS), que examina las actitudes de los funcionarios públicos y la experiencia de trabajar en los departamentos gubernamentales.

Recuadro 3.2. **Medición de una cultura organizativa innovadora** (cont.)

La Séptima Encuesta Anual de Personal de la Administración Pública (2015) se llevó a cabo en 96 organizaciones de la Administración Pública, incluyendo departamentos gubernamentales, agencias ejecutivas y organismos públicos no estatales de la Corona. Las preguntas que más se relacionan con la innovación son las siguientes:

- Mi jefatura está abierta a mis ideas
- Las personas de mi equipo trabajan juntas para encontrar maneras de mejorar el servicio que ofrecemos
- A las personas de mi equipo se les anima a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas
- Creo que es seguro desafiar la forma en que se hacen las cosas en [mi organización]
- Creo que sería apoyado si intento una idea nueva, aunque no funcione

EE.UU.: Los mejores lugares para trabajar en el Gobierno Federal

La encuesta "Mejores Lugares para Trabajar en el Gobierno Federal" tiene como objetivo medir la satisfacción y el compromiso de los servidores públicos; los resultados proporcionaron a las jefaturas y líderes una manera de medir y mejorar la satisfacción y el compromiso de los servidores públicos y son una herramienta importante para asegurar que la satisfacción de los servidores públicos sea una prioridad. Proporcionan un mecanismo para responsabilizar a los líderes de las agencias por la salud de sus organizaciones; servir como una señal de alerta temprana para las agencias en problemas; y ofrecer una hoja de ruta para la mejora.

La encuesta incluye tres preguntas relacionadas con la innovación:

- Me siento alentado a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas
- Estoy constantemente buscando maneras de hacer mi trabajo mejor
- La creatividad y la innovación son recompensadas

Fuente: Irlanda: www.per.gov.ie/en/civil-service-employee-engagement-survey/; Reino Unido: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477335/csps2015_benchmark_report.pdf y www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2015-results; EE.UU.: <http://bestplacestowork.org/BPTW/rankings/categories/large/innovation>.

La medición por sí sola rara vez es suficiente para producir cambios y la determinación de cambiar la cultura organizacional no es una misión fácil. Esto se debe en parte a que la cultura puede ser tratada como una consecuencia y como una causa. Cambiar la cultura entonces requiere verla como una consecuencia de la alineación clara y consistente de valores, procesos y comportamientos. Esto requiere tiempo, esfuerzo sostenido y compromiso claro de la alta y media gerencia. Con esto en mente, los resultados de la encuesta pueden ser una herramienta útil para apoyar el cambio cultural cuando están incrustados en un proceso de seguimiento estructurado.

En los Estados Unidos, donde se realiza una encuesta anual, se pidió a cada organismo que designara a un funcionario superior responsable de mejorar los resultados de las encuestas. Estos funcionarios trabajan con la Oficina de Gestión de Personal para entender los resultados de su agencia. Las agencias reciben desgloses detallados con el fin de identificar las áreas específicas que podrían tener un desempeño inferior. Esto permite

una intervención específica. La OGP también hace un esfuerzo para destacar a las organizaciones con las puntuaciones más altas de la encuesta de opinión de los servidores públicos federales (FEVS) y aquellos con las mayores mejoras a lo largo del año.²⁵ En 2016, el mayor incremento en los puntajes fue alcanzado por el Departamento de Energía de los Estados Unidos, que adoptó un enfoque multifacético para abordar directamente sus resultados (recuadro 3.3). Este ejemplo muestra cómo se puede utilizar la medición a través de encuestas de servidores públicos para inspirar mejoras organizativas más amplias. En el caso del Departamento de Energía, el objetivo era mejorar el compromiso de los servidores públicos (un antecedente de innovación del sector público, véase OCDE 2016) y el mismo enfoque podría aplicarse específicamente a la innovación.

Recuadro 3.3. Fortalecimiento de la cultura organizacional en el Departamento de Energía de los Estados Unidos

Las puntuaciones del Departamento de Energía de Estados Unidos (DOE, por sus siglas en inglés) en la Encuesta de Puntos de Vista de Servidores públicos Federales (FEVS) disminuyeron significativamente de 2011 a 2014. En diciembre de 2014, la Administración publicó un memorándum que proporcionaba orientación e información que orientaba a las agencias a fortalecer el compromiso de los servidores públicos y el desempeño organizacional.²⁶ El DOE tomó este desafío usando un acercamiento de varias maneras para fortalecer el compromiso de los servidores públicos.

Estrategias y medidas adoptadas para hacer frente a resultados bajos en compromiso:

1. Los líderes establecen objetivos claros y revisan el progreso: El Secretario y los altos directivos del DOE comunicaron visiblemente su compromiso, expectativas y metas para fortalecer el compromiso de los servidores públicos. Por ejemplo, los líderes mantuvieron reuniones con todo el equipo a nivel de programa con los servidores públicos dentro de 60 días del Ayuntamiento del Secretario. Los líderes demostraron compromiso con los objetivos de compromiso de los servidores públicos al interactuar con los servidores públicos de varias maneras. La información obtenida se incorporó en los planes de acción de la agencia y del programa. Este fue un cambio respecto al anterior enfoque que era de arriba hacia abajo lo que condujo a resultados positivos. Además, la Oficina del Oficial Principal de Capital Humano (CHCO) se reunió con los directores de los programas para discutir los éxitos y desafíos en el compromiso de los servidores públicos, e informó periódicamente al Secretario y al Secretario Adjunto.
2. Los miembros y jefaturas del Servicio Ejecutivo Senior (SES) son apoyados y responsables de la mejora: El DOE nombró a los Funcionarios Superiores Responsables (SAO) para implementar los requisitos de la Administración. En 2016, todos los planes de desempeño del SES incluyeron un elemento mensurable, junto con capacitación y consultas, relacionados con la planificación de la acción y / o resultados para mejorar la participación de los servidores públicos.
3. Se difunden y organizan los datos del FEVS para su acción: El DOE creó un primer Informe de Gestión de la Organización (OMR) y una herramienta de análisis para apoyar la interpretación de datos y la planificación de acciones. En 2016, los resultados del FEVS fueron difundidos a 520 unidades de trabajo en 7 niveles organizacionales en todo el Departamento, y en apoyo de la transparencia, todos los informes se pondrán a disposición de los servidores públicos.

Recuadro 3.3. Fortalecimiento de la cultura organizacional en el Departamento de Energía de los Estados Unidos (cont.)

4. Aumento de la adopción de prácticas basadas en los servidores públicos y en la evidencia: La CHCO dirigió y gestionó colaboraciones con el Foro de Gestión Laboral del DOE y las oficinas del DOE para compartir prácticas exitosas y desafíos de compromiso común e implementar recomendaciones dirigidas por los servidores públicos. Además, se lanzaron Redes de Mejoramiento del Lugar de Trabajo (WIN) en la Sede y en las Oficinas de Terreno para ampliar la práctica de la mejora del lugar de trabajo dirigida por los servidores públicos a nivel local en todo el Departamento.

Impacto medible:

En 2016, el DOE dirigió a todas las "Grandes Agencias" (10 000 a 74 999 servidores públicos federales) a aumentar el compromiso global y los tres subfactores de compromiso, así como aumentar la inclusión general y los cinco hábitos de inclusión. Además, las Redes de Mejoramiento en el Lugar de Trabajo del DOE han producido mejoras visibles en las instalaciones y los programas a través del Departamento.

Fuente: OECD (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

El Departamento de Asuntos Internos (DIA) de Nueva Zelanda emplea a más de 2 000 personas en 49 lugares y cumple una de las carteras más amplias del gobierno con 6 ministros y supervisa alrededor de 100 leyes. En 2012, el índice de participación de los servidores públicos, indicador clave de una cultura organizacional exitosa, fue uno de los más bajos del sector público del país (el 9.3% de las personas estaban comprometidas, el 56.6% eran ambivalentes y el 34.1% estaban desvinculadas). La llegada de un nuevo jefe ejecutivo apoyó un programa de cambio que incluyó actividades para el personal en torno a un tema común que reunió a la diversa gama de personas del DIA. El cambio en la cultura del DIA llevó a un aumento en un 155% de las personas comprometidas de 2012 a 2015, y ahora está por encima del índice de referencia del sector público de Nueva Zelanda en los factores clave de la participación, incluida la confianza en el liderazgo.²⁷

La agencia alemana de empleo (Bundesagentur für Arbeit - BA) también lleva a cabo una encuesta detallada de los servidores públicos que proporciona desgloses para los 98 000 servidores públicos en todo el país. Después de llevarse a cabo la encuesta, los resultados se comparten de forma transparente a través de una "cabina de información de liderazgo" proporcionada por la unidad de control. BA, a continuación, lleva a cabo un proceso de seguimiento estructurado que incluye talleres para las jefaturas para entender los resultados, y apoyo para desarrollar una estrategia de seguimiento. Los talleres y el apoyo tienden a centrarse en: procesos locales basados en el diálogo para reunir a los servidores públicos locales con los altos líderes para discutir resultados y preocupaciones; oportunidades para que los servidores públicos contribuyan a la mejora continua; y discusiones sobre el bienestar y la gestión de la salud. Además, BA fomenta el intercambio de buenas prácticas de participación a través de reuniones regulares de la red y una "base de datos de acción" planificada con ejemplos de mejores prácticas.

El desarrollo de una cultura organizativa orientada a la innovación también podría estar respaldada por un fuerte símbolo, como la creación de una "Carta para la innovación". Esta Carta podría inspirarse en otras cartas del sector público, por ejemplo, la Iniciativa de la Carta del Cliente de Irlanda de 2002²⁸, que apoya a las organizaciones a

comprometerse con sus clientes para diseñar mejor sus servicios y volverse más flexibles y responder a las necesidades de los usuarios de dichos servicios.

Premios y desafíos para reconocer la innovación

Los desafíos de la innovación y los premios para celebrar el éxito de la innovación pueden reforzar una cultura organizacional orientada a la innovación y pueden ayudar a difundir las innovaciones permitiendo a los grupos aprender de la experiencia de cada uno (OCDE, 2015b). Los desafíos y los premios también pueden ser una fuente de reconocimiento para los innovadores que pueden ayudar a motivar. Por último, los premios pueden ayudar a crear conciencia sobre la innovación del sector público en todo el sector público y la sociedad. Esta sección examinará primero los premios que reconocen las innovaciones exitosas en el sector público (*ex post*) y, en segundo lugar, los desafíos que se utilizan para encontrar soluciones innovadoras a los problemas (*ex ante*).

Premios

Los países de la OCDE utilizan una amplia gama de premios para reconocer la innovación exitosa del sector público en diferentes ámbitos de la administración pública: en Suecia, por ejemplo, el premio reconoce a una agencia gubernamental por su servicio eficiente, desarrollo ambientalmente consciente. En los Estados Unidos, el Programa de Premios Presidenciales reconoce a un selecto grupo de miembros de la carrera del Servicio Ejecutivo Senior (SES) por su rendimiento excepcional. En Noruega, el premio a la innovación tiene como objetivo compartir el conocimiento y la inspiración sobre la innovación dentro del Sector Público local. En Eslovenia se otorga el premio a la solución de gobierno electrónico más innovadora (véase el recuadro 3.4 a continuación para obtener más ejemplos).

Recuadro 3.4. Concursos y premios de innovación en el sector público

Australia: Premios a la Innovación del Sector Público

Los Premios a la Innovación del Sector Público tienen por objeto reconocer, celebrar y compartir enfoques innovadores de la administración pública y fomentar una cultura que apoye y celebre a las personas y agencias en todo el Servicio Público Australiano. Las innovaciones pueden involucrar a una o varias organizaciones, independientemente de su tamaño o nivel. Los premios reconocen iniciativas en cuatro áreas: crear soluciones mejoradas a un problema existente; reconocer nuevos métodos o nuevas tecnologías; fortalecer la cultura y la capacidad de innovación; y proporcionar mejores servicios y facilitar las interacciones con los ciudadanos.

Bélgica: Misión Posible

El SPF Personnel et Organisation de Bélgica (SPF P & O) promovió el premio a la innovación, "Innovación, vehículo para una mayor eficiencia" en el marco del seminario para jefaturas, "Mejor, con menos, juntos, de manera diferente: misión posible" (2011). El premio reconoce ideas, iniciativas o proyectos relacionados con la identificación de nuevos métodos que permitan a la administración federal trabajar de manera más eficiente y sustentable. Tanto individuos como equipos de la Administración Federal pueden participar. Las innovaciones deben centrarse en uno de los siguientes temas: Eficiencia de los servicios, optimización, innovación abierta, cultura y compromiso. La selección de la innovación ganadora fue realizada por los directivos presentes en el seminario "Misión Posible".

Recuadro 3.4. Concursos y premios de innovación en el sector público (cont.)

Polonia: "Profesionales al servicio de los ciudadanos"

En 2013/14 y 2014/15 el Jefe de la Función Pública organizó dos ediciones del concurso titulado "Profesionales al servicio de los ciudadanos". Su objetivo principal era promover soluciones modernas en la gestión de servicios al cliente aplicadas en la administración pública. Se esperaba que la competencia también:

- alentara a las oficinas a aumentar las normas de servicio al cliente,
- mejorara la imagen de la administración pública,
- construyera confianza en la administración.

Todas las instituciones de la administración pública, aplicando las normas obligatorias de gestión de recursos humanos fijadas por el Jefe de la Función Pública, pudieron participar en el concurso enviando su descripción de buenas prácticas. Las prácticas fueron evaluadas por el Comité de la Competencia sobre la base de los siguientes criterios:

- creatividad (grado de singularidad y novedad),
- eficacia (en el ámbito de la calidad y el alcance del servicio al cliente),
- replicabilidad y universalidad (posibilidad de aplicar una solución dada en otras oficinas).

En dos ediciones, se presentaron casi 120 buenas prácticas. Los mejores fueron ampliamente promovidos durante la Ceremonia de Premiación y luego con el uso de varios canales de comunicación.

España: Premios a la Innovación en Gestión Pública

Los premios a la Innovación en Gestión Pública reconocen organizaciones públicas que han sido distinguidas en prácticas de innovación. Hay dos categorías:

- Premio de Ciudadanía, destinado a prácticas innovadoras en productos o prestación de servicios, con efecto sobre los ciudadanos o usuarios.
- Premio Innovación en la gestión. Este premio está dirigido a iniciativas orientadas a mejorar la organización o los procedimientos de gestión en las organizaciones públicas. Esas iniciativas no tienen que afectar directamente a los ciudadanos ni a los usuarios, sino que los beneficiarán como resultado.

La calidad y la innovación en los premios de gestión pública tienen por objeto otorgar a las organizaciones públicas distinguidas por su excelencia en el rendimiento global, la innovación en el conocimiento y la gestión de la información, así como las tecnologías y la calidad y el impacto de las iniciativas de mejora singular impartidas.

Hay una convocatoria anual para el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y una convocatoria bienal para los premios a la innovación de la Gestión Pública (ambos tipos). Fuente: Dirección General de la Función Pública de España (Susana Mayo).

Fuente: Australia: www.act.ipaa.org.au/innovation-awards; Bélgica: www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/20110905_reglement_concours_innovation.pdf; Polonia: OCDE (próximamente); España: Dirección General de la Función Pública.

En Chile, el primer premio a la innovación en el sector público data de 1999 (antes de la creación de la DNSC) y fue gestionado por Segpres. Incluso antes de la creación del

Laboratorio de Gobierno, la DNSC fue responsable de uno de los principales proyectos de innovación en la función pública: el concurso Funciona! (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Premios seleccionados que reconocen la innovación en Chile

Nombre del Premio	Fechas	Administrado por	Finalidad
Concurso Funciona! ¹	Desde el 2013 (en curso)	Dirección Nacional del SC	Reconocimiento de habilidades analíticas, creatividad, innovación y mejoras de gestión desarrolladas e implementadas por funcionarios públicos.
Concurso Chile Gestiona ²	2013	Ministerio de Hacienda	Reconocer la capacidad de innovación, creatividad y mejor gestión de los procesos desarrollados en los servicios públicos.

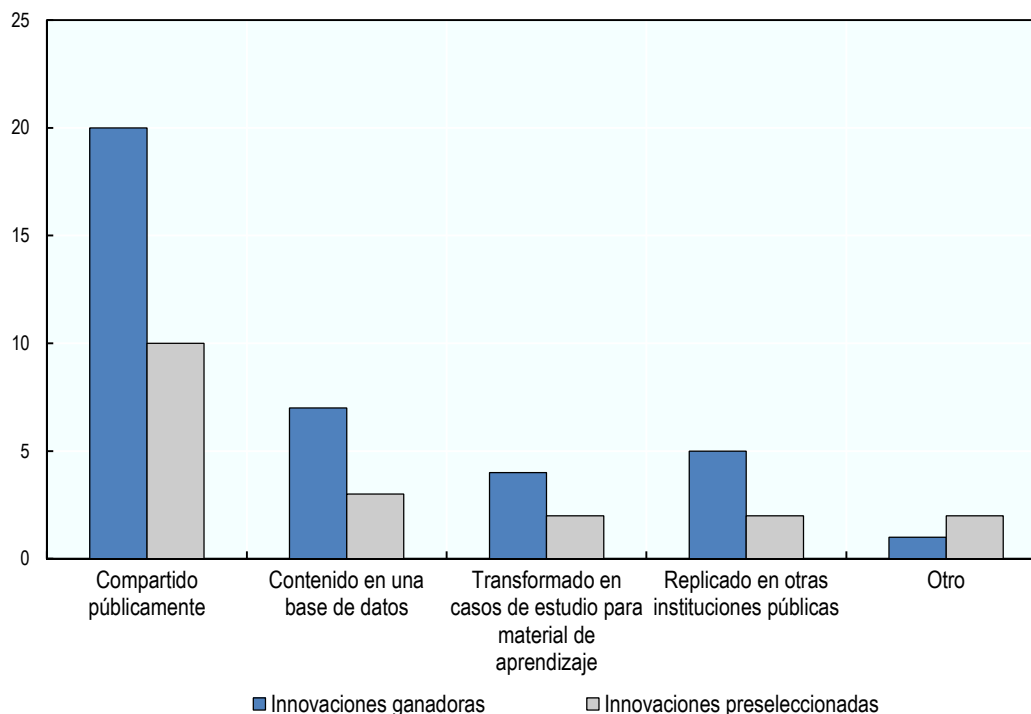
Notas: 1. Ex Desafío Chile Gestiona en 2012 y Desafío Innovación en 2013 y 2014. 2. Ex Premio a la innovación en los servicios públicos (2012).

Fuente: Laboratorio de Gobierno.

Funciona! Reconoce a los equipos de funcionarios que han creado iniciativas innovadoras en sus instituciones, con un efecto sobre la eficiencia interna y / o en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Los tres equipos ganadores realizan una pasantía internacional con el objetivo de darles una experiencia innovadora en sus áreas profesionales. Con el fin de sensibilizar sobre este concurso, la DNSC ha creado la función de coordinadores institucionales de Funciona!, cuyas tareas principales consisten en fomentar la participación de funcionarios, desarrollar procesos internos para seleccionar iniciativas y revisar las solicitudes de cumplimiento de los requisitos. El aumento del número de coordinadores (99 en 2014, 129 en 2015 y 150 en 2016) y en el número de solicitudes a Funciona! sugiere un aumento en el interés y la motivación para trabajar hacia una mayor innovación del sector público y un impacto potencialmente positivo de la competencia en la ISP.

Las postulaciones a Funciona! se evalúan según cinco criterios: innovación (30%), resultados (30%), replicabilidad (20%), participación de los usuarios (10%), género (5%) y aspectos formales (5%). Los criterios de replicabilidad son particularmente importantes para contribuir a la innovación sostenible del sector público. Un premio debe ser más que el reconocimiento de la realización de un proceso; debería fomentar las innovaciones y los innovadores en el futuro mediante la sensibilización sobre innovación pública, el fortalecimiento de la capacidad y la replicabilidad en otras instituciones. Por ejemplo, los datos del Barómetro de la Innovación de Dinamarca, que encuestó 1.255 instituciones públicas en Dinamarca, sugieren que hasta el 60%²⁹ de las innovaciones públicas en Dinamarca se inspiran en las soluciones de otras personas y el 13% se copian de otras. Premios como Funciona! son herramientas ideales para apoyar este tipo de replicación. Sin embargo, los datos sugieren que en la mayoría de los casos los premios públicos a la innovación no se aprovechan plenamente de su potencial. El uso más común de las innovaciones premiadas es dar crédito a los innovadores compartiendo las innovaciones públicamente y la replicación de las innovaciones es sorprendentemente muy baja (véase la gráfica 3.1).

Gráfico 3.1. ¿Cómo se utilizan las innovaciones galardonadas en los países de la OCDE? (2016)



Fuente: Encuesta sobre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en los Gobiernos Central y Federal de los Países de la OCDE (2016 Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments of OECD Countries).

Una de las razones que podrían explicar el bajo nivel de replicación de las innovaciones podría ser la asimetría de competencias entre diferentes instituciones públicas, y los planes de movilidad sugeridos en el capítulo 1 podrían ayudar a cubrir algunas de las carencias de habilidades y experiencia. Pero otra razón también podría estar relacionada con la baja comunicación entre instituciones, o diferentes niveles de comprensión de la innovación del sector público.

Para aprovechar al máximo el impacto potencial de Funciona!, éste debería existir dentro de un ecosistema de innovación más amplio como una herramienta para recompensar, inspirar y replicar. El ejemplo de Sudáfrica que aparece en el recuadro 3.5 es un buen ejemplo, ya que el premio no es algo que señale el fin de la innovación, sino que es un facilitador estratégico para ampliar el impacto de esa innovación. Utiliza a los ganadores y a las innovaciones preseleccionadas para la enseñanza y la inspiración, pero también para la replicación. En Chile, la replicación de innovaciones podría ser aún más incentivada a través de la implementación de incentivos que podrían ser integrados en futuras ediciones de concursos de innovación como Funciona! Por ejemplo, aunque el premio de Funciona! es ciertamente motivador, desde la perspectiva de la sostenibilidad de la innovación pública, se podría prestar mayor atención al seguimiento del viaje de estudio. Esto podría incluir un análisis de la replicabilidad de prácticas internacionales, la presentación de los hallazgos a otras administraciones chilenas o la elaboración de un estudio de caso para ser usado en capacitaciones.

Recuadro 3.5. Premios de la innovación en el sector público de Sudáfrica: Un enfoque en la replicación

En Sudáfrica, los Premios Anuales a la Innovación del Sector Público han tenido lugar cada año desde 2003, asegurando que los innovadores del sector público sean identificados, reconocidos y recompensados apropiadamente. El programa es dirigido por el CPSI, un componente gubernamental que depende del Ministro de Administración y Servicio Público. El mandato de la CPSI es afianzar la cultura y la práctica de la innovación en el Sector Público de Sudáfrica.

El programa de premios se integra dentro de una iniciativa más amplia para crear y mantener un entorno propicio para la innovación en el sector público. La razón de ser de los Premios es múltiple: reconocer y celebrar los éxitos de los innovadores que ya están liderando el camino hacia un gobierno más efectivo, eficiente y responsable, fomentar el intercambio de prácticas innovadoras para evitar reinventar la rueda y consolidar la creatividad y la excelencia en el sector público.

Uno de los desafíos con los programas de premios es que se perciben como una ceremonia en lugar de un programa. Por lo tanto, la CPSI ha fortalecido la cadena de valor para asegurar que las innovaciones premiadas y ganadoras se evalúen en función del potencial de replicación, ya que con frecuencia las innovaciones tienden a permanecer bloqueadas en "focos de excelencia" con escasa expansión. Por lo tanto, el programa de premios sirve como un programa de alimentación para el programa de replicación de la CPSI. Al menos dos de las innovaciones se seleccionan anualmente, basadas en el potencial de replicación, pero a partir de 2017 esto crecerá entre 5-10 proyectos (dependiendo del nivel de complejidad). Su replicación a otras provincias o en otros sectores se facilita por lo tanto en el año siguiente. Actualmente, la CPSI está estableciendo una unidad de gestión de proyectos dedicada a apoyar iniciativas de replicación / escalamiento. Como tal, la ceremonia de premiación es sólo un elemento de un enfoque integrado.

Fuente: Centro de Innovación en Servicios Públicos, www.cpsi.co.za/.

Desafíos para generar ideas innovadoras y movilizar actores

El *Laboratorio de Gobierno* está utilizando otro tipo de estrategia enfocada en la búsqueda de innovación dentro y fuera del sector público, creando oportunidades de aprendizaje y acompañando a los servidores públicos en la transformación de sus propias ideas en innovaciones. *Impacta* y *Aulab*, ambos lanzados en 2015 después de la creación del *Laboratorio*, fueron un hito inicial en este sentido. Ambos desafíos apuntan a recoger ideas desde la perspectiva de los usuarios (sociedad civil, emprendedores e instituciones educativas postsecundarias) para desarrollar soluciones que respondan a las necesidades del usuario y, como tales, sean una fuente real de valor público.

Desafíos como *Impacta* y *Aulab* combinan un premio monetario con una subvención para desarrollar soluciones (recuadro 3.6). Como estos programas son muy recientes, sus resultados aún no se entienden completamente. Pero iniciativas similares en otros países han tenido éxito hasta ahora, como por ejemplo el programa *Challenge.gov* de los Estados Unidos. Lanzado en 2010, este programa permitió a los ciudadanos participar en más de 640 concursos lanzados por diferentes agencias en todo el gobierno federal de los Estados Unidos en áreas técnicas, científicas, ideatorias y creativas donde el gobierno estadounidense busca soluciones innovadoras del público³⁰.

Recuadro 3.6. Aulab e Impacta

AULAB es una plataforma de innovación lanzada en 2015 por el Laboratorio de Gobierno, con el objetivo de democratizar la política de innovación, incrementando su alcance entre los actores de las instituciones de educación superior.

AULAB sigue cuatro objetivos principales:

- Integrar soluciones innovadoras y transformadoras de la academia al sector público;
- Movilizar a estudiantes, académicos y administradores a través de disciplinas para generar de manera colaborativa soluciones para enfrentar desafíos sociales nacionales;
- Fortalecer constantemente el tejido de la política pública introduciendo nuevos talentos e ideas dentro del Estado; y
- Convertir la investigación académica en temas y desafíos de alta relevancia y prioridad para los ciudadanos.

Hasta la fecha, se han producido dos ediciones de los desafíos de la AULAB en materia de innovación abierta: AULAB Los Desastres Naturales se inició en 2015 en cooperación con el Ministerio del Interior y la Oficina Nacional de Emergencias (ONEMI), seguido por AULAB Turismo en 2016 en cooperación con el Ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo de Chile.

Impacta es el concurso abierto de innovación pública del Gobierno de Chile, implementado por el Laboratorio de Gobierno. A través de Impacta, el Gobierno busca atraer e incentivar a los talentos fuera del Estado invitándolos a que se involucren en desafíos públicos, con ideas nuevas, tecnologías, productos o servicios.

Para ello, Impacta:

- Abre el Estado a los talentos privados a través de desafíos públicos;
- Promueve un ecosistema diverso de emprendedores chilenos y extranjeros con ideas innovadoras;
- Incuba soluciones, transformándolas en prototipos viables con modelos de negocio validados; y
- Transforma las soluciones en políticas públicas que respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos.

La primera edición de Impacta, Impacta Salud, fue lanzada en 2015 en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y el municipio de Recoleta. Impacta Energía siguió en 2016, en cooperación con el Ministerio de Energía.

Fuente: Laboratorio de Gobierno.

La siguiente tabla presenta los propósitos particulares de cada uno de los programas:

Tabla 3.2. Desafíos de innovación seleccionados en Chile con el objetivo de encontrar fuentes de ideas para la innovación

Nombre del Premio	Fechas	Administrado por	Finalidad
Impacta Salud	Desde 2015 (finalizado)	Laboratorio de Gobierno	Concurso abierto de innovación pública dirigido a los emprendedores para acercar la atención de salud pública a las necesidades de los usuarios para aliviar el hacinamiento en los centros de salud familiar y promover el autocuidado y la prevención de enfermedades
Impacta Energía	Desde 2016 (finalizado)	Laboratorio de Gobierno	Concurso abierto de innovación pública dirigido a emprendedores con el objetivo de encontrar fuentes de ideas para promover el acceso a la energía, el ahorro energético y la energía como fuente de desarrollo para Chile
Aulab Onemi	2015 (finalizado)	Laboratorio de Gobierno	AULAB Onemi, a través de un concurso abierto de innovación pública, buscó soluciones de parte de Instituciones de Educación Superior para mejorar la efectividad en la reacción a los desastres naturales con respecto a la vivienda de emergencia, la gestión de datos y la movilización del voluntariado.
Aulab Turismo	2016 (finalizado)	Laboratorio de Gobierno	Reducir la brecha entre las instituciones de educación superior y los responsables políticos para crear soluciones a los retos de los países en el área del turismo, de acuerdo con la Agenda Nacional de Turismo.

Fuente: Laboratorio de Gobierno.

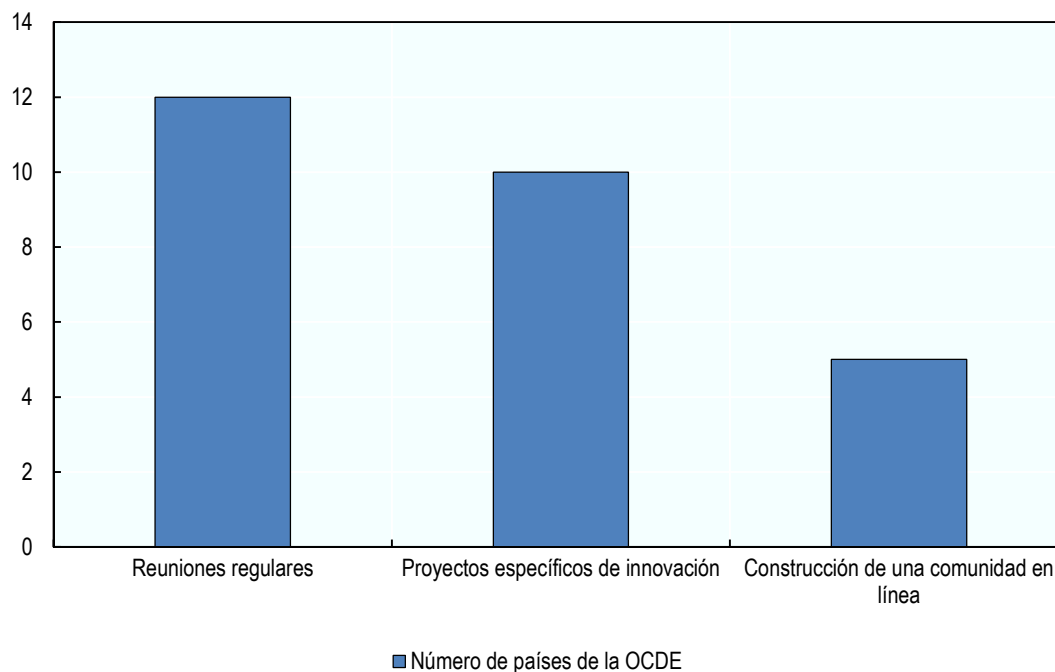
Ahora que Impacta y Aulab están en su segundo año, está claro que el Laboratorio está integrando un enfoque de aprender-haciendo en su propia programación a medida que se hacen cambios con el fin de perfeccionar los programas. Observando este programa desde una óptica de función pública, se puede preguntar si se maximiza el potencial de estos programas para aumentar las habilidades y la capacidad de los funcionarios. Si bien este no es el propósito declarado de los programas, los resultados finales deben ser propiedad de la institución pública y por lo tanto se debe tener cuidado para asegurar su participación en cada paso.

Maximizar el potencial de la comunidad de innovadores públicos

Las redes pueden apoyar y motivar la innovación del sector público mediante la creación de un espacio donde los innovadores puedan compartir ideas, prácticas y desafíos para implementar innovaciones (Ver gráfico 3.2). Los innovadores desafían el statu quo y, en consecuencia, a menudo se sienten aislados dentro de sus propias instituciones. Las redes las ponen en contacto con otros servidores públicos que enfrentan desafíos similares y tales redes pueden fortalecer la motivación de los innovadores para proseguir sus esfuerzos.

La mayoría de los países de la OCDE (22) cuentan con redes de innovadores, como la Red de Conocimiento Común de Portugal, RCC, plataforma colaborativa para promover el intercambio de mejores prácticas e información sobre modernización, innovación y simplificación de la administración pública. Si bien el propósito más común de las redes de innovadores en los países de la OCDE es ayudar a los miembros a compartir su experiencia, las redes se utilizan con frecuencia para desarrollar las capacidades de sus miembros a través de una capacitación similar a la red Flanders' Learning sobre innovación en el gobierno; proporcionando apoyo para desarrollar proyectos específicos; o proporcionando asesoramiento y orientación a las instituciones públicas, al igual que los Change Makers de Finlandia (recuadro 3.7).

Gráfico 3.2. **Papel de las redes de innovadores en la creación de capacidad para la innovación (países de la OCDE, 2016)**



Fuente: Encuesta sobre Gestión Estratégica de Recursos Humanos en los Gobiernos Central y Federal de los Países de la OCDE (2016 Survey on Strategic Human Resource Management in Central/Federal Governments of OECD Countries).

Aunque algunas redes están abiertas a todas las personas interesadas, como la Innovatori PA de Italia, otras apuntan a una población específica. Otros países como

Dinamarca tienen "sub-redes" que se dirigen a diferentes públicos dentro de la misma red (recuadro 3.7).

Recuadro 3.7. Redes de innovadores públicos

Italia: Innovatori PA

Innovatori PA es una red social de servidores públicos y consultores del sector público que se dedican a la innovación. A través de la plataforma en línea, los innovadores pueden crear contenidos y espacios para el trabajo colaborativo, formar grupos de trabajo alrededor de temas de interés, espacios abiertos para la discusión y compartir proyectos y experiencias innovadoras.

Finlandia: La red Change makers

La red Change Makers Network es un equipo poco organizado y autogestionado de expertos de diferentes ministerios, con diferentes orígenes, educación y experiencia. Lo que se comparte entre los participantes es la necesidad y la voluntad de construir una cultura de trabajo basada en una mentalidad de "gobierno entero" y una forma de trabajar de "cruce de los silos".

La red también está dispuesta a probar y adoptar métodos de trabajo modernos, exploratorios y digitales. Los participantes son todos voluntarios, y no nombrados para representar algún punto de vista particular o ministerio en la red. El modelo de la red difiere dramáticamente de la tradición en la que se establece un grupo de trabajo o comité y los participantes son nombrados para cumplir un objetivo particular, a menudo determinado en otra parte.

Change Makers Network es un nuevo tipo de comunidad bottom-up o "movimiento", que atraviesa fronteras de todo tipo: administrativas, profesionales, actitudinales, etc. También desafía con fuerza las tradicionales y jerárquicas prácticas de gestión, así como las antiguas prácticas de gestión de recursos humanos. Tanto las prácticas de gestión como los servicios administrativos deben considerarse como una renovación propicia, en lugar de establecer obstáculos para el cambio.

La misión no oficial de Change Makers Network es "Finlandia primero". Sólo después viene el enfoque sectorial. A través de esta declaración de la misión, la red enfatiza fuertemente la necesidad y la voluntad de trabajar a través de las fronteras y los silos ministeriales para poder resolver problemas en la sociedad finlandesa.

Portugal: Common Knowledge Network RCC

Lanzado en 2008, el Common Knowledge Network RCC es una plataforma colaborativa para promover el intercambio de mejores prácticas e información sobre la modernización, la innovación y la simplificación de la administración pública. Es una red de intercambio de conocimientos basado en la participación abierta de organismos públicos, administraciones centrales y locales, entidades privadas y cualquier ciudadano que desee participar.

La participación consiste en presentar y describir una buena práctica y sus resultados. La red pretende así afirmarse como un dispositivo de referencia para apoyar la difusión de las buenas prácticas y la construcción del conocimiento.

El RCC prevé el debate sobre las políticas públicas y su implementación a nivel local, regional y nacional y la toma de decisiones participativas con grupos de interés o comunidades de práctica. Fortalece las relaciones entre las distintas partes interesadas y coordina el intercambio de información.

Es un instrumento que ayuda a proporcionar una perspectiva común sobre las actividades de la administración pública para ayudar a normalizar los servicios y establecer normas de calidad similares en los diferentes servicios.

Recuadro 3.7. Redes de innovadores públicos (cont.)

Polonia: Academia de Gestión de Instituciones Públicas

A nivel central, las redes de Innovación del Sector Público tienen una forma de reuniones de profesionales organizadas por la Cancillería del Primer Ministro, así como por la Escuela Nacional de Administración Pública, también dentro de la denominada Academia de Gestión de Instituciones Públicas, iniciativa conjunta de la Escuela, La Institución de Seguro Social, la Oficina Mazovian Voivodeship y el THINKTANK - Centro de Diálogo y Análisis (empresa social).

En los talleres de esta Academia, sus participantes tienen la oportunidad de tener discusiones profundas sobre un campo seleccionado de administración pública (por ejemplo, servicios electrónicos, participación pública en la gobernabilidad, modelo de competencia, evaluación del desempeño, comunicación interna, seguridad cibernética). Además, un panel moderado con la participación de expertos externos es parte de un evento de este tipo. En general, unos 80-100 funcionarios asisten a la sesión plenaria (panel de discusión), seguido de los talleres en grupos de 15-30 personas. En lo que se refiere al nivel de representación, estas reuniones están básicamente abiertas a expertos independientemente de su rango o antigüedad.

Fuente: Italia: www.innovatoripa.it; Finlandia: www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/changemakersnetwork.htm; Portugal www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/commonknowledgenetworkrcc.htm; Polonia: información proporcionada por el delegado de la PEM.

Si bien en la mayoría de los países de la OCDE el apoyo institucional a las redes de innovadores proviene del gobierno central, es igualmente importante destacar que las redes de innovación pública informales y autosuficientes son la forma más común de redes en los países de la OCDE. Estos datos sugieren que los funcionarios públicos son poderosos impulsores de la innovación y la creación de redes aparece como una forma natural de organización que ayuda a los innovadores a apoyarse mutuamente y, a la larga, maximizar el potencial de sus innovaciones en todo el sector público.

Chile comenzó a crear su primera red de innovadores en 2015 (recuadro 3.8). Al igual que en Austria, Dinamarca y Estados Unidos, la Red Chilena de Innovadores Públicos se encuentra bajo la institución central de innovación, el Laboratorio de Gobierno, y responde a la necesidad inmediata de dar cierta consistencia a una miríada de redes más pequeñas creadas informalmente por participantes y galardonados en concursos de innovación a lo largo de los años. Los seleccionados de GIP, Funciona y Experimenta son algunas de las personas que pueden apoyar la consolidación y el desarrollo futuro de la red. La Red de Innovadores Públicos tiene el potencial de crear un grupo coherente de innovadores del sector público, con un propósito que va mucho más allá de ganar un premio o concurso particular.

A este respecto, la Red de Innovadores Públicos también forma parte del esfuerzo de toda la administración para difundir la innovación en todo el sector público. Si bien reconocer públicamente a los innovadores y dar más visibilidad a las innovaciones es un primer paso en esta dirección, la red también tiene el potencial de crear una nueva dinámica en la innovación del sector público.

Recuadro 3.8. Red chilena de innovadores públicos

Lanzada en 2015, la Red de Innovadores Públicos pretende ser un movimiento de diversos actores motivados por la búsqueda de herramientas, experiencias y enfoques que faciliten el desarrollo de innovaciones para mejorar los servicios públicos para sus usuarios. La red ya cuenta con 800 miembros de 15 regiones. De éstos, 156 han participado activamente en actividades. La red emplea una triple estrategia:

1. Aprender colectivamente: facilitar espacios de aprendizaje entre pares, donde se puedan compartir en torno a conocimientos, enfoques y metodologías, así como buenas prácticas de innovación pública, para facilitar el desarrollo de nuevos procesos e iniciativas. Entre las actividades para apoyar esto se incluyen una serie de talleres sobre herramientas y metodologías de innovación y reuniones regionales para resaltar las prácticas de innovación en las instituciones regionales y fomentar oportunidades para implementar prácticas y procesos.
2. Visibilizar las innovaciones públicas: hacer más visibles las experiencias de innovación pública de los servidores públicos chilenos, comunicar y difundir las iniciativas de los actores de la Red para que esto pueda motivar a otros a innovar. Entre las actividades que apoyan esto se encuentran el Encuentro Nacionales de Innovadores Públicos, reuniones para conocer a los innovadores públicos y el levantamiento y sistematización de casos.
3. Conectar las motivaciones para innovar: organizar actividades de generación de redes entre los diferentes miembros de la Red, a través de reuniones y talleres para promover la colaboración y aumentar el capital social. Entre las actividades de apoyo se incluyen reuniones temáticas sobre una amplia gama de temas, entre ellos la salud, compra pública, educación y seguridad pública.

Fuente: Laboratorio de Gobierno.

Esta nueva dinámica dependerá de la capacidad de la red para fortalecer a sus miembros, pero también de sus interacciones con otras redes y con el sector público en su conjunto. Internamente, y posiblemente bajo la guía del Laboratorio, la red debe desarrollar un plan de acción donde los espacios de aprendizaje sean un componente central, para fortalecer la capacidad de sus miembros como innovadores del sector público, pero también, para abogar por innovar en sus instituciones. Externamente, la red debe comprometerse con otras redes, con el fin de difundir información sobre la innovación a otros grupos públicos que pueden estar menos familiarizados con él, por ejemplo la futura "Red ADP" para altos funcionarios públicos.

Una red dinámica y exitosa requiere tiempos y recursos, y al menos en esta etapa inicial, la Red de Innovadores Públicos necesitará algún nivel de gestión y apoyo institucional. La responsabilidad de lanzar y administrar la Red se encuentra actualmente en el Laboratorio de Gobierno y en el DNSC pero, a medida que evolucione la red, habrá tensión entre permitir la gestión de la red y, al mismo tiempo, permitir la propiedad entre sus miembros. El objetivo sería impulsar a la Red a volverse más autodidacta con el tiempo, manteniendo el apoyo y los recursos adecuados. Esto podría lograrse mediante la creación de roles de liderazgo para los miembros y espacios para las iniciativas dirigidas por los miembros, tales como los esquemas de tutoría informal.

De hecho, el éxito de la Red debería depender en parte de la capacidad del Laboratorio de Gobierno para anticipar los desafíos y necesidades de una población muy diversa de innovadores, procedentes de una amplia variedad de áreas. También es

probable que la organización de las actividades aumente el interés por la innovación del sector público y por el número de funcionarios o instituciones que buscan apoyo para desarrollar innovaciones. Si bien es necesario aprovechar al máximo el aumento de visibilidad del Laboratorio y de la innovación pública, las expectativas y la capacidad efectiva para apoyar el desarrollo de nuevas innovaciones deben ser cuidadosamente equilibradas.

Conclusión y recomendaciones

Medición y mejora de la cultura organizacional para una mayor innovación

- Una motivación apropiada provoca el uso de habilidades para innovar en el sector público. Dado que la cultura organizacional influye en la percepción de los funcionarios para avanzar con ideas innovadoras, algunas herramientas pueden facilitar la creación de una cultura organizacional más innovadora. En Chile, a menudo se percibe que la cultura organizacional no apoya la innovación. En este sentido, lo primero que se necesita para ayudar a comprender mejor la influencia de la cultura organizativa en la motivación de los funcionarios para innovar podría ser medirla mejor. Con este propósito, la DNSC podría desarrollar un módulo de encuesta con preguntas sobre la percepción de los funcionarios sobre su capacidad y motivación para innovar en su trabajo, y también sobre las oportunidades que tienen para implementar sus ideas.

Aumentar el potencial de los premios a la innovación

- Aunque Chile ha desarrollado una serie de concursos y premios de innovación desde la década de 1990, hay espacio para ampliar el impacto de las innovaciones premiadas y preseleccionadas. Por ejemplo, podría prestarse mayor atención a hacer más visible un conjunto de innovaciones más amplias, por ejemplo, a través de una plataforma en línea como la OPSI de la OCDE; o reconociendo públicamente instituciones que implementaron prácticas innovadoras inspiradas directamente en las innovaciones galardonadas o preseleccionadas; o desarrollando programas para replicar las innovaciones exitosas.

Sobre el fortalecimiento de la red de innovadores

- Además, fortalecer la red de innovadores es también una herramienta importante para reconocer y apoyar a los innovadores y motivar a otros funcionarios. El Laboratorio podría apoyar a la Red de Innovadores Públicos con un plan de acción con énfasis en actividades de aprendizaje, por ejemplo eventos nacionales (como el lanzamiento de la red en noviembre de 2015) o talleres más pequeños, y utilizarlos para desarrollar habilidades específicas y proporcionar información sobre la innovación pública. La red podría ser utilizada para promover la implementación de innovaciones directamente inspiradas en ejemplos de la administración pública chilena. Esto podría ser apoyado por la implementación de un esquema de tutoría que reúna a innovadores y futuros innovadores y administradores de equipos / equipos innovadores que deseen innovar. El desarrollo de la Red de Innovadores Públicos también plantea interrogantes sobre el papel presente y futuro del Laboratorio como un gestor de redes para equilibrar la necesidad de gestión de redes con la necesidad de la propiedad de los miembros.

Notas

1. www.industry.gov.au/innovation/publicsectorinnovation/Documents/_APS_Innovation_Action_Plan.pdf
2. www.fedview.opm.gov/2016FILES/2016_FEVS_Gwide_Final_Report.PDF
3. www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2015/m-15-04.pdf
4. www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/commitmenttoculturechange.htm
5. www.per.gov.ie/en/customer-charter-initiative/
8. <http://innovationsbarometer.coi.dk/main-results-in-english/>
9. www.challenge.gov/about/

Bibliografía

- Amabile, Teresa M (1997) Motivating Creativity in Organisations: On Doing what you Love and Loving what you Do. *California Management Review*; Otoño 1997; 40, 1.
- Boxall, Peter y John Purcuss (2011) *Strategy and Human Resource Management*, tercera edición. Palgrave Mcmillan.
- Center for Public Service Innovation, <http://www.cpsi.co.za/>.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2013), Barómetro de la Gestión de Personas 2013, Resultados generales de la primera aplicación a servicios públicos y Modelo de Gestión de Personas 2013.
- Feb web le portail du personnel fédéral Belgique (2011), Concours Innovation, véhicule d'efficience, www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/20110905_reglement_concours_innovation.pdf.
- Fernández, Sergio y Tima Moldogaziev (2012) Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access* publicado el 23 de mayo de 2012.
- Foss, Nicolai, Dana B. Minbaeva, Torben Pedersen y Mia Reinholt (2009) Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters. In *Human Resource Management*, Noviembre-Diciembre 2009, Vol. 48, N° 6, Pp. 871 893.
- Gee, S. e I. Miles (2008), Mini Estudio 04, Innovation Culture, Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies, Pro Inno Grips disponible en: http://grips.proinnoeuropa.eu/knowledge_base/dl/392/Orig_doc_file.
- Government of Ireland (2015), Civil Service Employee Engagement Survey, www.per.gov.ie/en/civil-service-employee-engagement-survey/.
- Government of the United Kingdom/Cabinet Office (2015), Civil Service People Survey 2015, www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477335/csps2015_benchmark_report.pdf and www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-survey-2015-results
- Innovatori PA, www.innovatoripa.it.
- Institute of Public Administration Australia, "Public Sector Innovation Awards", www.act.ipaa.org.au/innovation-awards.
- Mumford, Michael D. (2000) Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, Vol. 10/3, pp. 313 ± 351.
- OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>.
- OECD (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

OECD (2015a), Observatory of Public Sector Innovation, Change Makers Network, www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/changemakersnetwork.htm.

OECD (2015b), *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>.

OECD (2014), Observatory of Public Sector Innovation, Common Knowledge Network RCC, www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/commonknowledgenetworkrcc.htm

Orazi, D. C., Turrini A., Valotti G., (2013), “Public sector leadership: new perspectives for research and practice”, in *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 79/3, pp. 486–504.

Partnership for Public Service, *The Best Places to Work in the Federal Government*, <http://bestplacestowork.org/BPTW/rankings/categories/large/innovation>.



From:
Innovation Skills in the Public Sector
Building Capabilities in Chile

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264273283-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2017), “Motivar a los servidores públicos Chilenos a innovar”, in *Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264275089-5-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.