



LIPSE

–Nota de política europea–

Recomendaciones políticas para la adopción de un modelo dinámico de indicadores de la innovación en el sector público

Aprender de la innovación en entornos del sector público
(LIPSE: Learning from Innovation in Public Sector Environments)
(Paquete de Trabajo 6)

Rainer Kattel, Veiko Lember, Piret Tõnurist
(Tallinn University of Technology)

15 de diciembre de 2015

La presente nota de política presenta los resultados del sexto paquete de trabajo (WP6) del proyecto «Aprender de la innovación en entornos del sector público» (*Learning from Innovation in Public Sector Environments, LIPSE*). LIPSE es un programa de investigación desarrollado dentro del 7º Programa Marco de la Comisión Europea en calidad de Proyecto de Investigación Focalizado a Pequeña o Mediana Escala (2013-2016). LIPSE se centra en el estudio de las innovaciones sociales dentro del sector público. Los informes completos pueden descargarse en www.lipse.org.

1 La necesidad de contar con indicadores de la innovación en el sector público

La evaluación de las políticas y, en particular, la medición del impacto de las mismas y la representación de los resultados mediante indicadores se han convertido en uno de los principales ámbitos de interés de la investigación sobre las políticas públicas. Como ya afirmaban Osborne y Gaebler en 1992,¹ «lo que se mide, se hace». Simplificando, lo que muestra nuestra investigación es que lo que se mide no necesariamente es lo que hay que medir, y que la evaluación de las innovaciones se debería concebir dentro de un marco mucho más complejo que como se hace actualmente.

En la presente nota de política analizamos las bases de la medición de la innovación en el sector público, y desarrollamos un nuevo marco analítico para evaluar las innovaciones en el sector público. Uno de los principales resultados presentados en el presente documento es que, en lugar de utilizar indicadores individuales para comprender y medir la innovación en el sector público, es recomendable utilizar marcos evaluativos complejos. Dichos marcos superan muchas de las dificultades conceptuales y de medición que son endémicas de las actividades en el ámbito público. Los marcos evaluativos permiten realizar evaluaciones tanto internas como externas a lo largo de periodos de tiempo más prolongados. E, igualmente importante, los marcos complejos facilitan el análisis de los intentos fallidos o parcialmente fallidos de innovación en el sector público, así como la búsqueda de los motivos de su fracaso. Los resultados se pueden utilizar para ofrecer enseñanzas fundamentales a los responsables de la formulación de políticas. El último aspecto, por su parte, nos permite conectar las evaluaciones de la innovación en el sector público con las prácticas existentes de gestión del rendimiento, auditoría y gobernanza del riesgo. Dicho de otro modo, la evaluación de la innovación en el sector público podría pasar a formar parte de unas herramientas y unas prácticas mayores de evaluación, *feedback* y aprendizaje de las políticas. Finalmente, los marcos evaluativos podrían asegurar que el *feedback* que surja en los procesos de evaluación llegue hasta los responsables de la formulación de políticas de una manera comprensible y útil.

La presente nota de política presenta los resultados del paquete de trabajo 6 de LIPSE. Los principales objetivos principales del paquete de trabajo 6 se pueden resumir como sigue:

1. Identificar los tipos, indicadores e índices de la innovación social y en el sector público;
2. Identificar las principales fortalezas y debilidades teóricas, metodológicas y prácticas de los indicadores e índices existentes;
3. Desarrollar un marco teórico y metodológico para el desarrollo de los indicadores de la innovación social en el sector público, y formular indicadores específicos;
4. Poner a prueba el marco y el conjunto de indicadores desarrollados, así como unas pautas para su utilización;
5. Difundir los resultados de la investigación y las recomendaciones políticas.

¹ Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*, Lexington, MA: Addison-Wesley.

Además, durante el desarrollo de los trabajos para este paquete de trabajo, añadimos una nueva tarea. Y es que se hizo patente que el surgimiento de laboratorios de innovación (*i-labs*) en el sector público tiene un papel crucial en el modo en que se perciben, se evalúan y se miden las innovaciones en muchos países. Por ello, añadimos el siguiente objetivo:

6. Desarrollar una base de datos de *i-labs* existentes, y comprender la morfología de estas nuevas organizaciones y, en particular, su papel en la redefinición de la innovación en el sector público y en contextos sociales.

Nuestra investigación se basa en tres estudios empíricos: una revisión del estado de la técnica en la innovación en el sector público, una investigación sobre la utilización de indicadores de la innovación en el sector público en la ciudad de Tallinn (Estonia) y un estudio de los laboratorios de innovación en el sector público. Para la primera parte, se llevó a cabo mucha investigación documental, combinada con 13 entrevistas semiestructuradas en profundidad con miembros de proyectos de diversas iniciativas de innovación en el sector público de todo el mundo. Para los estudios de caso en Tallinn, se realizaron más de 25 entrevistas con actores del sector público y privado (además del análisis documental). El equipo de investigación también hizo un seguimiento de las actividades del ayuntamiento de Tallinn entre diciembre de 2013 y junio de 2015, participando en sus reuniones de desarrollo (entre las que se encontraba el grupo de trabajo de *e-service*) y siguiendo las reuniones de gestión de los desarrollos TIC seleccionados para ser analizados en este estudio. Para el estudio de los laboratorios de innovación, se llevó a cabo una encuesta en profundidad, además de 11 entrevistas con los directores de los laboratorios de innovación de todo el mundo.

Los resultados del análisis empírico en tres partes fueron presentados en la conferencia intermedia de LIPSE, para recabar aportaciones de investigadores y profesionales de este campo (en febrero de 2015). También fueron presentados en dos seminarios organizados por el equipo de investigación. El primer seminario para poner a prueba los resultados del paquete de trabajo 6 (en lo que respecta a la validez científica y a la pertinencia para las políticas del nuevo marco analítico) se celebró para la red de innovación social de Estonia (el 28 de abril de 2015). El segundo formaba parte de la reunión trimestral del grupo de desarrollo *e-service* en la ciudad de Tallinn (el 5 de mayo de 2015), al que asistió un público formado por responsables de la implementación de políticas y por directores de los departamentos municipales (participaron más de 20 responsables de la formulación de políticas). Mientras que el primero estuvo más orientado a un público académico, el segundo fue más práctico, e incluía una presentación por parte del ayuntamiento de Tallinn sobre el sistema de indicadores del sector público que el propio ayuntamiento estaba desarrollando. El *feedback* obtenido en dichos seminarios fue utilizado para continuar con el desarrollo del nuevo marco analítico (por ejemplo, el modelo tridimensional no fue concebido hasta después de los mencionados debates). Además, los resultados del estudio fueron presentados en las conferencias anuales de EGPA (2013-2015), IRSPM (2015) e ICPP (2015), así como en otras conferencias menores.

2 ¿Cómo hemos creado el nuevo marco para los indicadores de la innovación en el sector público?

Hemos llevado a cabo la investigación en cuatro fases:

La primera fase del proyecto de investigación consistió en una revisión del estado de la técnica en la medición de la innovación en el sector público. Hemos observado que, además de con la dinámica del rendimiento y la productividad, la innovación en el sector público está relacionada, en el nivel más abstracto, con la autoridad y legitimidad del sector público. Los nuevos desarrollos y fuentes de datos tecnológicos (incl. las redes sociales y el *big data*) crean unas oportunidades novedosas para reflejarlas; sin embargo, por ahora, en los entornos del sector público prácticamente no se hace uso de estas posibilidades. Hay un amplio espectro de información sobre el proceso de innovación en el sector público que se pierde debido a las prácticas de medición. Además, los indicadores de la innovación en el sector público no reflejan el papel que tiene el sector público como impulsor de cambios tecnológicos.

En la segunda fase de la investigación, hemos estudiado los esfuerzos de medición de la innovación previos (MEPIN, EPSIS, APSII, NESTA, GII) y hemos entrevistado a los expertos implicados en dichas iniciativas. El estudio ha puesto de manifiesto que la demanda política de indicadores de la innovación en el sector público es esencial para iniciar, facilitar y financiar los esfuerzos de medición. Los intentos previos pueden estar directamente vinculados con la justificación y la legitimación de las actividades del sector público. No obstante, ninguno de los esfuerzos de medición analizados abordó la influencia de la innovación en la legitimidad del sector público y la confianza en el mismo. Sorprendentemente, la productividad y la medición del rendimiento tampoco jugaron un papel importante en los esfuerzos de medición anteriores. Igualmente sorprendente resultó descubrir que ninguno de los intentos de crear indicadores de la innovación en el sector público utilizaba las herramientas de medición del rendimiento y de gestión de la calidad (p. ej. autoevaluaciones) que están ampliamente extendidas en muchas organizaciones públicas. Por lo tanto, los indicadores de la innovación en el sector público existentes no consiguen incorporar las enseñanzas fundamentales sobre la medición del rendimiento y la gestión de la calidad aprendidas en las últimas décadas. Las relaciones más complejas (p. ej. la captura de los efectos de las redes o la creación conjunta) dentro del proceso de innovación en el sector público tampoco quedaban incluidas.

En la tercera fase de nuestra investigación, desarrollamos un nuevo marco evaluativo para el estudio de los indicadores de la innovación en el sector público. Proponemos un marco evaluativo para las innovaciones en el sector público basado en tres enfoques lógicos básicos: la lógica del cambio, la lógica del *feedback* y la lógica de la tecnología. Esto crea un nuevo marco evaluativo tridimensional para la evaluación de la innovación en el sector público. Este enfoque fue discutido con varios actores en una reunión que llevó a un perfeccionamiento del marco evaluativo tridimensional.

En la cuarta y última fase se actualizó el marco, sobre la base de dos estudios empíricos: estudios de caso de contratación pública electrónica por parte del ayuntamiento de Tallinn, y la encuesta y el análisis global de nuevos espacios experimentales para la innovación en el sector público. Los casos de Tallinn han ilustrado que los marcos evaluativos actuales son relativamente estrechos, y a menudo vienen determinados por unos marcos de contratación pública limitados. El estudio de los laboratorios de innovación (*i-labs*) se ha centrado en nuevas formas de organizaciones del sector público que intentan replantearse cómo se conceptualizan, se diseñan y se evalúan las innovaciones en el sector público. Mostramos que, mientras que el objetivo de los *i-labs* es alterar las prácticas actuales de diseño, evaluación e implementación, la mayoría de estos laboratorios actualmente operan al margen del sector público. Ahora, el reto clave es encontrar un modo de incorporar las lecciones aprendidas en los *i-labs* al núcleo de la formulación de políticas públicas. Para elaborar el presente informe se han realizado en total más de 40 entrevistas semiestructuradas, se han tenido en cuenta los resultados de una investigación participativa adicional, se han analizado documentos y se han organizado dos seminarios con responsables de la aplicación de las políticas.

3 Resultados claves

Además de con las cuestiones relativas al rendimiento y la productividad en el sector público, las innovaciones en el sector público están relacionadas, en el nivel más abstracto, con la autoridad pública. Esto se debe a que las innovaciones provocan cambios evolutivos en las restricciones y en los factores facilitadores intrínsecos del sector público (p. ej. reglas, relaciones, instituciones). Estos procesos evolutivos utilizan **distintas modalidades** (innovaciones dentro del sector público y mediante el sector público), **agentes** (el sector público inicia proactivamente los cambios o bien reacciona a cambios tecnológicos, medioambientales, etc.), y **morfología** (desde los cambios graduales a los cambios discontinuos). Por lo tanto, en el caso ideal, los indicadores de la innovación en el sector público deberían estar basados en un sistema tridimensional que recoja la medición del impacto, el mecanismo de *feedback* del sistema y el papel de la tecnología.

No obstante, estos aspectos raramente afectan a la innovación en el sector público o a su evaluación directamente: el impacto en el sector público es difícil de medir, los procesos de *feedback* suelen ser indirectos y lentos, y los cambios tecnológicos suelen tener un impacto desigual en las distintas actividades del sector público. Todo esto implica que la medición de la innovación en el sector público es demasiado compleja como para realizarla a través de indicadores aislados. La utilización de indicadores de la innovación aislados permite solamente una comprensión y una medición limitadas del alcance y la profundidad de los cambios en el sector público. Por ejemplo, nuestros estudios empíricos han demostrado que **las mediciones sencillas se utilizan para justificar inversiones en proyectos de TIC en el sector público** (en el caso de Tallinn), pero raras veces se utilizan para guiar el proceso de innovación en el sector público. Es difícil considerar que los indicadores orientados únicamente a la eficiencia puedan aportar gran cosa a los debates públicos basados en los valores. Los casos de Tallinn demuestran que los marcos evaluativos que van más allá de los indicadores sencillos pueden revelar unas dinámicas de cambio mucho más amplias que los indicadores aislados.

También hemos demostrado que existen dos dinámicas compensatorias con respecto a la manera de medir las innovaciones en el sector público: en primer lugar, 5 intentos (o proyectos) a gran escala para crear indicadores del sector público (cuya expresión son cifras concretas y clasificaciones); y, en segundo lugar, el surgimiento de los *i-labs*, que basan el diseño y la evaluación en enfoques de diseño centrados en el usuario y prefieren realizar rápidamente un prototipo de los nuevos servicios o productos, y nuevos métodos rápidos, a la vez que diversos, en experimentación, *feedback* y evaluación. En el caso de los indicadores a gran escala, es sorprendente que **ninguno de ellos incorpore actividades de auditoría y rendimiento del sector público ampliamente extendidas; y que no haya intentos específicos de reflejar un conjunto más amplio de valores, como la confianza y la legitimidad.** En el caso de los *i-labs*, podríamos afirmar que estas organizaciones están intentando transformar el modo que tiene el sector público de conceptualizar, diseñar y evaluar las innovaciones en el sector público como tales. Sin embargo, la mayor parte de estas organizaciones opera actualmente al margen del sector público, y suele tener un débil impacto en los procesos y las actividades principales de las organizaciones. No obstante, sus prácticas evaluativas dan señales de tener unos objetivos de imagen y legitimidad más amplios, que se aprovechan para ganar autonomía para continuar con sus actividades principales.

Como ha quedado demostrado en estudios LIPSE anteriores, las innovaciones en el sector público tienen una complejidad inherente que dificulta su medición, puesto que se desarrollan en **situaciones complejas y con *feedback* múltiple.** La eficiencia y la productividad son los motores claves que explican por qué y cómo entienden y miden la innovación en el sector público tanto las organizaciones del sector público como los «externos». No obstante, la utilización de hecho de indicadores específicos resulta complicada debido a dificultades técnicas y relativas a los datos. Es por esto que, en la mayoría de los casos, el nivel de cambio —gradual o transformador— no queda reflejado en absoluto o solamente queda reflejado indirectamente. La legitimidad, la confianza y otros aspectos similares son incluso más difíciles de medir. Como resultado, las organizaciones públicas reflejan y desglosan todos estos aspectos de manera informal, principalmente a través de la interacción, así como de la comunicación interna y externa. Esto explica por qué **el *feedback* de dichos aspectos se tiene en cuenta en los procesos de innovación en el sector público de un modo más indirecto que directo.** Dicho de otro modo, los elementos claves del circuito de *feedback* vienen determinados por las redes y los múltiples actores que participan en las innovaciones en el sector público. En caso de conflicto, la productividad interna y el control de la información prevalecen sobre las preocupaciones de legitimidad externa (p. ej. sencillez de uso, transparencia, etc.). Esto se ve reforzado por el hecho de que vincular la medición de la legitimidad a las innovaciones es harto complicado, y casi nunca se hace (p. ej. no existen mediciones en tiempo real de las reacciones de los ciudadanos). Si bien la era actual de TIC podría aportar una respuesta a estos problemas, **los sistemas de *feedback* directo (como el *big data* y las redes sociales) tampoco se utilizan.**

La conclusión más llamativa quizás sea que las nuevas soluciones tecnológicas cambian la percepción del tiempo en el sector público: los avances tecnológicos y las innovaciones conllevan unas temporalidades paralelas en la evaluación del sector público. En primer lugar, se puede observar un **acortamiento de los horizontes temporales en la innovación en el**

sector público allí donde la lógica del cambio (p. ej. la mejora en la eficiencia) es fuerte y fácil de medir, donde las destrezas del usuario encajan con las nuevas soluciones tecnológicas, y donde las oportunidades tecnológicas existentes son fáciles de asimilar. En segundo lugar, se puede observar también la **prolongación de los horizontes temporales en ámbitos impulsados por las preocupaciones de confianza y legitimidad**, en los que el *feedback* del usuario se canaliza a través de encuestas y otras herramientas indirectas y que, virtualmente, asegura que las aportaciones no sean tenidas en cuenta para el perfeccionamiento de las herramientas tecnológicas.

El contexto institucional de los procesos de innovación en el sector público (que en las TIC se suele manifestar a través de la contratación pública de tecnología) influye fuertemente en los procesos de *feedback* de la innovación y, por ello, también en hasta qué punto cambian las nuevas tecnologías la prestación de servicios públicos. La estrategia de contratación pública, la capacidad interna para interactuar con los prestadores privados de servicios, así como las prácticas de contratación y los procedimientos de licitación son todos ellos factores que han influido significativamente en el proceso de toma de decisiones y, por ende, en la efectividad del desarrollo de la tecnología. Lo más importante: institucionalizar un modo de interacción que facilite la innovación y un entorno de aprendizaje dentro de las instituciones de contratación pública existentes representa un reto que el sector público aún tiene ante sí. Sin embargo, los **indicadores** del sector público utilizados **reflejan bien las innovaciones dentro de las organizaciones públicas, o bien dentro de empresas a excepción de las del sector público, pero no en ambas al mismo tiempo.** Los indicadores de la innovación en el sector público también reflejan las reacciones del sector público a los cambios tecnológicos, y no las iniciativas del sector público para impulsar cambios tecnológicos.

4 Nueve recomendaciones políticas para la adopción de indicadores de la innovación en el sector público

Sobre la base de la investigación, podemos hacer las siguientes recomendaciones políticas:

1. Los responsables de la formulación de políticas y los funcionarios deberían abstenerse de utilizar indicadores de una sola cifra (como las clasificaciones por organizaciones o países) a la hora de diseñar y evaluar nuevas soluciones, ya sean o no tecnológicas. Las innovaciones en el sector público deberían ser diseñadas y evaluadas dentro de un amplio conjunto de marcos evaluativos —p. ej. el modelo tridimensional propuesto—, que permitan que las cuestiones más complejas salgan a la luz, y que también permitan llevar a cabo ejercicios de evaluación durante un periodo de tiempo más largo.
2. Los marcos evaluativos deberían prestar atención a: en primer lugar, las mejoras en la eficiencia y las metas más amplias de las políticas (como la confianza en el sector público y la legitimidad de las actividades del sector público); en segundo lugar, dónde y cómo tendrán el mayor impacto las innovaciones propuestas; y en tercer lugar, cómo encajan los cambios propuestos con las destrezas tecnológicas (principalmente TIC) de los usuarios y funcionarios existentes.

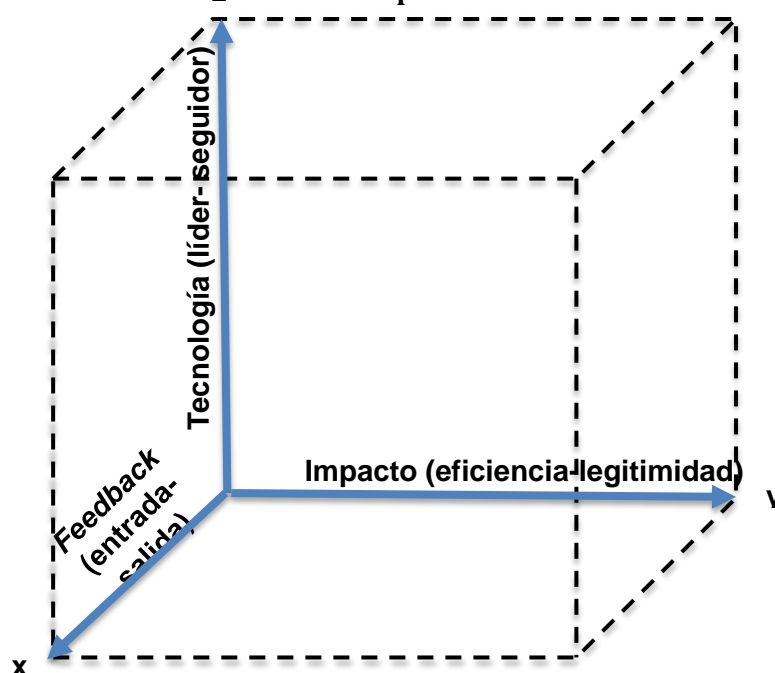
3. Podría ser recomendable establecer organizaciones específicas (como *i-labs* o empresas de innovación de titularidad pública) para experimentar con nuevas ideas, soluciones y socios a pequeña escala. De este modo, tanto los actores implicados como el sector público podrán aprender de los errores y de las innovaciones fallidas, y también utilizar distintas metodologías y marcos de evaluación. No obstante, es importante concebir mecanismos que esbocen cómo hacer que las enseñanzas fundamentales de dichas organizaciones lleguen hasta las áreas principales del sector público.
4. Los esfuerzos de evaluación y medición tienen que reflejar las capacidades de innovación y, en particular, la naturaleza dinámica de la innovación: por lo tanto, la medición debería reflejar factores que influyan en las capacidades de innovación (como las redes, las prácticas de creación conjunta, los regímenes de gobernanza del riesgo y las prácticas de auditoría y medición del rendimiento).
5. Por consiguiente, es importante conectar los esfuerzos de medición de la innovación en el sector público con otros esfuerzos más amplios de medición del rendimiento, con procedimientos de rendición de cuentas y medidas de gobernanza del riesgo. Los indicadores de la innovación en el sector público se utilizarán sistemáticamente para los sistemas de rendición de cuentas y las prácticas de gobernanza del riesgo.
6. Las TIC, que evolucionan con rapidez, tendrán un impacto significativo sobre la naturaleza de los datos que el sector público tenga a su disposición, especialmente a nivel municipal (soluciones de ciudades inteligentes). Si no desarrollan interfaces dinámicas basadas en datos, los valores públicos claves (como la confianza) seguirán quedando reflejados solamente de una forma muy leve en el diseño y la evaluación de nuevos servicios. No obstante, estas nuevas interfaces exigen tanto a los burócratas a nivel individual como a las instituciones unas capacidades bastante nuevas y diferentes (en lo que respecta a conceder a los usuarios un mayor acceso al diseño y la evaluación). De no ser así, las organizaciones del sector público pueden acabar utilizando mediciones que dejen de lado las características más importantes de las dinámicas de la innovación pública.
7. Las nuevas formas organizativas y la experimentación (p. ej. con la creación conjunta, la auditoría y la contratación pública) son elementos importantes que se deben tener en cuenta en las prácticas de medición. Unos marcos de contratación pública que permitan una mayor interacción son esenciales para eliminar algunas de las principales barreras a la innovación y el desarrollo tecnológico. Esto se puede conseguir, por ejemplo, utilizando procedimientos negociados en común (diálogos competitivos) o comunicando las necesidades de tecnología en un momento más temprano. Es importante tener en cuenta que no solamente se trata de cuál sea la legislación, sino también de cómo es interpretada en determinados contextos. Por lo tanto, las inversiones en capacidades de contratación pública —incluida la legitimación de la asunción de riesgos— constituye una vía importante para cambiar los mecanismos de *feedback* sobre la innovación en el sector público.

8. Una recomendación clave que surge de nuestra investigación es que las organizaciones deberían verbalizar y formalizar sus estrategias de innovación y contratación pública en marcos evaluativos antes de comenzar con la contratación de nuevas soluciones tecnológicas. Los resultados de la investigación indican que el marco evaluativo que se presenta en este informe supone un punto de partida útil para ello.
9. Y por último, aunque no por ello menos importante, antes de elaborar nuevos marcos evaluativos de la innovación en el sector público, es necesario contar con el respaldo político para desarrollar, financiar y facilitar dichos esfuerzos. Esto implica que los marcos para los indicadores de la innovación en el sector público también deberían estar sujetos a un debate político más amplio, de modo que no sean víctimas de críticas políticas cuando aporten datos a sistemas de rendición de cuentas más amplios y se enfrenten al escrutinio público.

5 Guía de 5 pasos para utilizar el nuevo marco evaluativo tridimensional

Es importante entender desde el principio para qué sirve el modelo tridimensional, cuáles son los elementos claves del modelo, y qué es lo que miden realmente sus dimensiones. El modelo tridimensional es un marco evaluativo tridimensional que consta de la lógica del impacto (eficiencia-legitimidad), la lógica del *feedback* (entrada-salida) y la lógica de la tecnología/TIC (líder-seguidor). De este modo, la medición y evaluación ideal de la innovación en el sector público estarían basadas en un sistema tridimensional que recoge el mecanismo de *feedback* del sistema (x), la medición del impacto (y) y el papel de la tecnología (z). Las dimensiones del modelo se resumen en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Espacio de la innovación en el sector público: modelo tridimensional de evaluación de la innovación en el sector público



Fuente: Autores.

Concluimos esta nota de política con una guía práctica de 5 pasos sobre cómo utilizar el nuevo marco evaluativo tridimensional desarrollo en el transcurso de nuestra investigación. Proponemos los siguientes pasos:

Paso 1: Familiarizarse, probar, modificar

Sugerimos probar el marco utilizando un caso previo exitoso del seno de la organización, puesto que permite cartografiar el caso previo desde su inicio hasta su impacto. Si es posible, comparar dos innovaciones diferentes dentro del sector público (p. ej. un proyecto con mucha tecnología destinado a la eficiencia interna con innovaciones con una gran base de consumidores) utilizando el marco analítico, lo que podría constituir un buen planteamiento para que los funcionarios se familiaricen con el modelo tridimensional. Es probable que encuentre algunos aspectos del modelo que quizás no tengan tanta relevancia para su caso o para su organización. Le sugerimos la modificación del modelo, que es un elemento clave para familiarizarse con este enfoque.

Paso 2: Establecer metas e identificar capacidades

Como segundo paso, sugerimos cartografiar los objetivos de un cambio propuesto (una nueva solución tecnológica, etc.): ¿cuál es, y cuál entienden los actores internos y externos que es el principal objetivo de la innovación propuesta? ¿Es la productividad (p. ej. para las organizaciones públicas o los ciudadanos), la legitimidad (p. ej. una mayor participación ciudadana o una provisión de servicios más receptiva), o incluso el desarrollo tecnológico a través del sector público (p. ej. en marcos de políticas de emprendimiento local)? Facilitar la interacción y la comunicación entre los actores implicados a la hora de definir los objetivos de la innovación lleva su tiempo. Para este cartografiado, las tres dimensiones del marco evaluativo ofrecen unos mapas iniciales. El siguiente paso es unir los objetivos de la innovación propuesta con las capacidades existentes de todos los actores implicados. De nuevo, le sugerimos que realice un rápido ejercicio de cartografiado para localizar las fortalezas y debilidades de los actores. Es probable que esto lleve a la realización de ejercicios adicionales de desarrollo de capacidades, a la reconfiguración de redes de actores o a una reevaluación de los objetivos. En esta fase es muy importante también recabar apoyo político para el modelo, de modo que no se produzca un contragolpe político después de haber realizado el ejercicio.

Paso 3: Seleccionar métodos, recopilar datos y comparar resultados

La posición de una innovación dentro del modelo tridimensional también sugerirá algunas soluciones metodológicas para la medición. No todos los enfoques de medición deberían utilizarse en paralelo, sino más bien se deberían seleccionar los más apropiados para casos aislados (p. ej. en el caso de la eficiencia interna en el sector público, probablemente no sea útil estudiar las reacciones en las redes sociales). Una vez que se haya comprendido qué es lo que se pretende lograr y si hay capacidades para alcanzar los objetivos, es importante planificar el

ejercicio de recopilación de datos a lo largo del proceso de innovación: ¿quién se encarga de recopilar qué tipo de datos? ¿Cómo son analizados? ¿Y cómo van a ser comunicados? ¿Quién los comunicará, y a quién? Es sensato consultar con todos los actores, así como con expertos externos, la validez y la fiabilidad de los métodos seleccionados, para evitar malentendidos y una erosión del interés durante las fases posteriores. La comparación de los resultados debería tener tanto una dimensión formal como una interactiva. Si la primera ofrece a los actores datos «duros», la segunda les permite interpretar mutuamente los hechos. Esto es importante si existen expectativas de que la medición de la innovación tenga un impacto de envergadura en todos los actores.

Paso 4: Comunicar los resultados

Intente encontrar las cifras claves en las organizaciones del sector público —líderes de innovación— que puedan iniciar cambios. Intente evitar la culpabilización y el oprobio, y céntrate en proporcionar al nivel directivo información específica para la organización/el equipo. Concéntrate en el proceso: de qué forma el proceso de medición ha permitido o inhibido el aprendizaje para la organización, y qué tipo de impacto ha tenido en el cambio organizativo. Si es posible, saque a la luz también resultados positivos, para fomentar una competitividad positiva entre los directivos de organizaciones del sector público. Asegúrese de que la información que proporcione el modelo sea realmente útil para el público meta, y de que sea comunicada de un modo comprensible. Cambie el modelo en caso necesario, y ofrezca también *feedback* al público meta a tal respecto. Sea consciente de que las organizaciones del sector público pueden utilizar los resultados de la medición en su propio beneficio (en negociaciones presupuestarias, interacciones con el público, etc.).

Paso 5: Garantizar la continuidad

Por último, le sugerimos que tome medidas para que la evaluación de su innovación tenga continuidad dentro del modelo tridimensional: asegúrese de que la información proporcionada por los actores sea tenida en cuenta en el proceso de evaluación, y comparada con los objetivos y capacidades iniciales. Si procede, formalice los métodos de medición adaptados con éxito, para continuar facilitando la innovación en el sector público. Además, los pasos anteriores y el *feedback* son también muy importantes para mantener la financiación de los esfuerzos de medición en el futuro. Es por ello que la utilidad de estos indicadores es clave; no obstante, tampoco se debe caer en la trampa de informar solamente de resultados positivos, convirtiéndose de ese modo en una herramienta de relaciones públicas para el Gobierno. La objetividad percibida y real de los esfuerzos de medición es clave para seguir siendo fiables y útiles tanto dentro como fuera del sector público.

6 Identidad del proyecto

Nombre del proyecto

Aprender de la innovación en entornos del sector público (*Learning from Innovation in Public Sector Environments, LIPSE*)

Coordinador

Prof. Dr. Victor Bekkers, Universidad Erasmus de Rotterdam, Departamento de Administración Pública: Rotterdam, Países Bajos, bekkers@fsw.eur.nl

Consortio

- Universidad Bocconi (Italia)
- Universidad Católica de Lovaina (Bélgica)
- *École Nationale d'Administration* (Francia)
- Universidad Erasmus, Rotterdam (Países Bajos)
- ESADE (España)
- *Hertie School of Governance* (Alemania)
- Universidad Matej Bel (Eslovaquia)
- *National School of Political Studies and Public Administration* (Rumanía)
- Universidad Radboud, Nimega (Países Bajos)
- *Tallinn University of Technology* (Estonia)
- Universidad of Edimburgo (Reino Unido)
- Universidad Roskilde (Dinamarca)

Régimen de financiación

LIPSE está financiado como Proyecto de Investigación Focalizado a Pequeña o Mediana Escala por el 7º Programa Marco de la Unión Europea dentro del acuerdo de subvención nº 320090, Ciencias Socioeconómicas y Humanidades.

Duración

Febrero de 2013 - Junio de 2014 (42 meses)

Presupuesto

Contribución de la UE: 2,5 millones de €

Sitio web

www.lipse.org

Para solicitar más información respectiva al Paquete de Trabajo 6

Prof. Rainer Kattel (*Tallinn University of Technology*)

rainer.kattel@ttu.ee